



**A Perceção da Identidade Organizacional e Identificação pelos
Colaboradores da Administração Pública Portuguesa**

**Estudo de Caso: Instituto de Informática, I.P. do
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social**

Hugo Humberto Duarte Teixeira

**Dissertação apresentada no Instituto de Novas Profissões
para obtenção do grau de Mestre em Comunicação Integrada**

Orientador: Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Lisboa

2016

RESUMO

Na sociedade em rede, tecnológica e de ritmo acelerado em que vivemos, é vital para as organizações saberem comunicar bem e gerarem uma imagem positiva dos seus produtos e serviços. E de si próprias. A Administração Pública portuguesa não pode ser uma exceção a esta regra, se quiser valorizar os serviços que presta, melhorar a sua imagem pública e corresponder às expetativas dos cidadãos, cada vez mais informados e exigentes.

Numa era em que a disseminação e democratização da tecnologia aumentou o poder dos cidadãos, tornando-os mais comunicantes do que nunca, e em que a oferta de produtos e serviços é cada vez mais semelhante e sofisticada, não é fácil às organizações salientarem-se. Na Administração Pública, a imagem desgastada, e muitas vezes negativa, dos serviços e colaboradores, não ajuda à valorização adequada dos novos serviços (eletrónicos) disponibilizados. Em qualquer dos casos, a comunicação integrada é fundamental e pode ser a essência da organização – os seus atributos centrais, diferenciadores e duradouros – a fazer a diferença na mente dos cidadãos.

A presente dissertação insere-se assim num contexto em que a identidade organizacional ganha importância. A comunicação das organizações, públicas e privadas, é determinante para o sucesso e para a mobilização dos colaboradores. E as organizações só podem comunicar convenientemente e com eficácia se souberem quem são e quem desejam ser. Sendo fundamental que exista coerência e proximidade entre a identidade comunicada pela instituição e a identidade vivenciada pelos colaboradores.

Através de um estudo de caso propusemo-nos abordar a identidade do Instituto de Informática do Ministério do Trabalho, da Solidariedade e da Segurança Social, bem como o conceito, muito próximo, de identificação dos seus colaboradores com a Administração Pública.

Palavras-Chave: Comunicação; Administração Pública; Identidade; Identificação; Imagem; Cultura Organizacional

ABSTACT

In the network society, with the technological and accelerated pace in which we live, it's vital that organizations learn to communicate well and generate a positive image of their products and services. And of themselves. The Portuguese Public Administration can not be an exception to this rule, if it wants to enhance the services it provides, improve its public image and respond to the expectations of citizens, increasingly informed and demanding.

In an era in which the dissemination and democratization of technology has increased the power of citizens, making them more communicative that ever, and in which the provision of products and services is increasingly similar and sophisticated, it is not easy to organizations excel. In the Public Administration, the eroded, and often negative image, of services and collaborators, does not help the valorization of all the new (electronic) services made available. In any case the integrated communication is fundamental and can be essential for an organization - their core, differentiators and lasting attributes - to make a difference in the minds of the citizens.

This dissertation fits well in a context in which the organizational identity gains importance. The communication of public and private organizations is decisive for the success and for the mobilization of employees. And organizations can only communicate properly and effectively if they know who they are and who they wish to be. It is essential that there is consistency and proximity between the identity communicated by the institution and the identity experienced by employees.

Through a case study we decided to address the identity of the Instituto de Informática of the Ministry of Labour, of Solidarity and Social Security, as well as the concept, very closed, of identification of its collaborators with the Public Administration.

Key words: Communication, Public Administration, Identity, Identification, Image, Organizational Culture

Para o meu filho, Miguel.

AGRADECIMENTOS

À minha mulher, Mónica, pelo apoio e incentivo permanentes, pelo indispensável suporte familiar, pela compreensão perante as centenas de horas retiradas ao tempo em família, e por todo o seu amor sempre manifestado.

Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, pela orientação transmitida, disponibilidade manifestada e conhecimentos partilhados.

Aos responsáveis do Instituto de Informática, que permitiram a realização do estudo de caso na instituição, e aos colaboradores da organização que aceitaram responder ao questionário proposto.

A todos os meus familiares e amigos que, por diversas formas e em diferentes momentos, me transmitiram o seu incentivo e colaboração.

Aos meus pais, sempre e para sempre.

*“Eu sou eu e minha circunstância,
e se não salvo a ela, não me salvo a mim.”*

Ortega Y Gasset (Filósofo, 1883-1955)

INDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iv
INDICE	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Quadros	viii
Índice de Gráficos	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: GOVERNO, TECNOLOGIA, DESAFIOS, NOVA CIDADANIA E PESSOAS	4
1. A Administração Pública num Mundo em Rede	4
1.1 O Mundo em Rede	4
1.2 A Evolução da Administração Pública – Modelos e Reformas	8
2. Os desafios da Administração Pública	16
2.1 Tendências Futuras.....	16
2.2 Governo Eletrónico, Nova Cidadania, Pessoas e Competências	20
CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE, CULTURA, IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
1. Comunicação Organizacional	30
1.1 A Comunicação e as Organizações no Séc XXI	30
1.2 A Comunicação Integrada	36
2. Identidade, Cultura, Imagem e Identificação nas Organizações	43
2.1. Identidade, Cultura e Imagem das Organizações	43
2.2. A Identificação nas Organizações	63

CAPÍTULO III - METODOLOGIA	74
1. Enquadramento do Instituto de Informática, I.P.	74
2. Objetivos da Investigação	79
3. Enquadramento, justificação e delimitação do objeto de estudo	81
4. Estratégia metodológica e sua operacionalização.....	82
4.1. Dados Secundários	84
4.2. Dados Primários	86
4.3 Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação	87
4.4 Limitações ao Estudo	89
4.5 Hipóteses em Investigação	91
 CAPÍTULO IV – ESTUDO DO CASO, REFLEXÕES E PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	92
1. Análise de Dados Secundários	92
2. Análise de Dados Primários	94
3. Reflexões sobre os Resultados da Investigação.....	114
4. Pistas Futuras de Investigação	117
 CONCLUSÕES	119
 BIBLIOGRAFIA	122
Webgrafia	136
Outras fontes bibliográficas	137
 ANEXOS	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos chave da reputação corporativa	59
Figura 2: Relação entre Identidade, Comunicação e Imagem	60
Figura 3: Modelo de Hatch e Schultz	64
Figura 4: Dinâmica da Identidade Organizacional entre Cultura, Identidade e Imagem	67
Figura 5: Organograma do Instituto de Informática	77

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos Colaboradores do Instituto de Informática vs Perfil dos Colaboradores do Instituto de Informática que responderam ao Questionário.....	89
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise de Dados – Questão “Antiguidade no Instituto de Informática” ..	95
Gráfico 2: Análise de Dados – Questão “Local de trabalho”	96
Gráfico 3: Análise de Dados – Questão “Idade”	97
Gráfico 4: Análise de dados – Questão “Gênero”	98
Gráfico 5: Análise de dados – Questão “Carreira / Função”	99
Gráfico 6: Análise de dados – Questão “O Instituto de Informática é uma instituição de confiança”	100
Gráfico 7: Análise de dados – “Uma das principais qualidades do Instituto de Informática é a sua competência.”	101
Gráfico 8: Análise de dados – Questão “O Instituto de Informática promove a inovação.”.....	102
Gráfico 9: Análise de dados – “O Instituto de Informática desenvolve a sua atividade focado nos destinatários dos seus produtos e serviços”	103
Gráfico 10: Análise de dados – “Questão “O Instituto de Informática presta um serviço de excelência.”	104
Gráfico 11: Análise de dados – Questão “O Instituto de Informática preocupa-se com a monitorização de processos, desempenhos e resultados.”	105
Gráfico 12: Análise de dados – Questão “O Instituto de Informática valoriza os seus colaboradores.”	106

Gráfico 13: Análise de dados – Questão “Os atributos que me definem pessoalmente são semelhantes aos atributos que são usados para definir a imagem da Administração Pública.”.....	107
Gráfico 14: Análise de dados – Questão “Gosto de exercer funções em representação da Administração Pública.”	108
Gráfico 15: Análise de dados – Questão “Considero que a imagem que os cidadãos têm da Administração Pública é muito positiva.”.....	109
Gráfico 16: Análise de dados – Questão “Procuro sempre prestar a melhor colaboração a outros membros de organismos da Administração Pública.”	110
Gráfico 17: Análise de dados – Questão “Em prol da Administração Pública frequentemente tenho comportamentos que vão além da esfera das minhas obrigações profissionais.”	111
Gráfico 18: Análise de dados – Questão “Tenho muito interesse em saber o que os outros pensam sobre a Administração Pública.”.....	112
Gráfico 19: Análise de dados – Questão “Quando falo sobre a Administração Pública, habitualmente digo “nós” em vez de “eles”.....	113

INTRODUÇÃO

A presente dissertação incide sobre a temática da identidade das organizações, na perspetiva da comunicação organizacional. Tendo a identidade organizacional importância significativa nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, e também na imagem das instituições, pretende-se com a investigação verificar o grau de coerência percebido pelos colaboradores entre a identidade comunicada pela organização e a identidade vivenciada.

Neste sentido importa identificar os principais valores caracterizadores e diferenciadores da essência da organização, que, no quadro da sua cultura organizacional, decorrem da visão e liderança da gestão de topo, mas também da experiência da atividade quotidiana, do relacionamento interno entre os colaboradores, e das interações externas com as partes interessadas da organização.

Finalmente, abordando um conceito muito próximo e decorrente da identidade, pretende-se ainda analisar a identificação dos colaboradores do Instituto de Informática, I.P. com a Administração Pública, a que estão vinculados.

A investigação foi realizada no Instituto de Informática, I.P., pertencente ao Ministério do Trabalho, da Solidariedade e da Segurança Social, e tem o propósito de proporcionar resultados relevantes para a instituição e contributos válidos para os domínios da Comunicação Organizacional, Gestão e Comportamento Organizacional, designadamente na esfera da Administração Pública Portuguesa.

No capítulo I da dissertação enquadra-se a Administração Pública Portuguesa num mundo caracterizado pelo fenómeno da globalização e da sociedade em rede. Aborda-se a evolução recente da Administração Pública, designadamente no que se refere aos modelos implementados e reformas em curso. Perspetiva-se ainda as tendências futuras, com o foco nos desafios que a Sociedade de Informação coloca à Administração e aos seus colaboradores, e nas respostas que o Governo Eletrónico pode dar às expectativas da nova cidadania.

O capítulo II é dedicado aos temas centrais da investigação: Comunicação e Identidade Organizacional. Caracteriza-se as organizações atuais e a lógica da gestão integrada da Comunicação, apresenta-se e descreve-se os conceitos e as relações dinâmicas entre Identidade, Cultura, Imagem Organizacional. Sobre a Identificação Organizacional, evidencia-se a sua influência nas atitudes e comportamentos assumidos pelos colaboradores.

No capítulo III aborda-se a estratégia metodológica. Apresenta-se e caracteriza-se o Instituto de Informática, I.P. e explicita-se a metodologia seguida para o estudo de caso realizado, justificando-se e delimitando-se o objeto de estudo e o horizonte temporal da pesquisa, apresentando-se as hipóteses definidas e as limitações ao estudo.

O capítulo IV reúne os resultados obtidos e respetiva análise. Inclui também as reflexões e interpretações realizadas e as perspetivas de investigações futuras.

No último capítulo, são apresentadas as conclusões finais sobre o trabalho realizado.

O estudo foi desenvolvido ao longo de 20 meses e teve na sua base duas hipóteses:

- i) No Instituto de Informática existe coerência entre a identidade organizacional desejada (comunicada) e a identidade organizacional atual (percecionada pelos colaboradores);
- ii) Os colaboradores do Instituto de Informática demonstram identificação com a Administração Pública portuguesa.

A investigação teve como principal referência o modelo de Hatch e Schultz (1997, 2005) que relaciona Identidade, Cultura e Imagem Organizacional. A estratégia seguida teve como base a pesquisa de Kiriakidou e Millward (2000): numa primeira fase identificaram-se os principais valores comunicados pela organização (através de análise documental e de conteúdo); e numa segunda fase, por questionário, consultaram-se os colaboradores para se verificar a sua concordância sobre a existência daqueles valores, e assim avaliar o nível de coincidência entre a identidade desejada e a identidade atual (conforme os conceitos sustentados por Balmer e Greyser, 2002). Complementarmente, com base nas preposições

propostas na investigação de Dutton *et al* (1994), na mesma consulta submeteram-se à concordância dos colaboradores afirmações relacionadas com a identificação com a Administração Pública.

Os dados recolhidos permitiram validar as duas hipóteses definidas para o estudo.

Como principais limitações ao estudo considera-se a circunscrição da análise documental aos documentos produzidos em 2013 e 2014; a avaliação de apenas 7 dos valores mais comunicados pelo Instituto de Informática; e a circunstância do investigador ser colaborador da organização objeto de estudo.

Pretende-se que esta investigação contribua para salientar a importância da gestão integrada da comunicação na, e da, Administração Pública. E também que seja um incentivo para outros estudos no âmbito da identidade organizacional e da identificação, no contexto muito particular dos organismos públicos.

CAPÍTULO I – A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: GOVERNO, TECNOLOGIA, DESAFIOS, NOVA CIDADANIA E PESSOAS

1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NUM MUNDO EM REDE

1.1 O MUNDO EM REDE

Nos últimos 30 anos o mundo mudou muito. A introdução de novas tecnologias e a generalização do seu uso no quotidiano das pessoas e das organizações, conduziu a significativas mudanças de comportamentos, de relações sociais e de formas de produção de bens e serviços. A Internet e a disponibilização de equipamentos tecnológicos mais potentes proporcionaram acesso “ilimitado” à Informação, e “geraram” cidadãos mais informados e exigentes, com maiores expectativas perante a Administração Pública, na sua gestão e qualidade dos serviços prestados.

A revolução digital, com os computadores a comunicarem globalmente entre si e o surgimento da Internet, marcou as últimas décadas do séc. XX e gerou as bases organizacionais de uma nova economia, “organizada em torno de redes globais de capital, gestão e informação, cujo acesso ao *know-how* tecnológico está na origem da sua produtividade e competitividade”, logo, a presença ou ausência na rede e as dinâmicas de cada rede, relativamente às outras, “são os fatores críticos da dominação e mudança na nossa sociedade: uma sociedade que assim podemos designar de sociedade em rede” (Castells, 2003a:605). Trata-se da passagem de um modo de desenvolvimento industrial para um modo de desenvolvimento informacional. Caracteriza-se por novas formas de organização, pela progressiva automatização, e pela substituição do capital e do trabalho pela informação como principal recurso estratégico das economias.

Fonseca e Carapeto (2009:21) observam que “somos seres tecnológicos mesmo sem nos darmos conta”. As tecnologias de informação e comunicação permitem o acesso a um manancial inesgotável de informação, facilitam a comunicação sem barreiras físicas, criam redes virtuais, permitem relacionamentos democráticos, flexíveis, informais e colaborativos, a custos cada vez mais reduzidos. Mas há desafios para enfrentar, como o de selecionar, filtrar e entender a enorme quantidade de informação acessível, transformando-a em conhecimento. Ou o de

não criar dependência das aplicações e dispositivos tecnológicos que proporcionam maior produtividade, conforto ou divertimento.

A tecnologia que aproxima, liga e mobiliza pessoas e povos é a mesma que pode vigiar, manipular e condicionar comportamentos e sociedades. Os avanços tecnológicos que permitem abrir horizontes, contactar novas culturas e saberes, aceder a novas soluções, podem também conduzir ao isolamento, pela falta de acesso à tecnologia e à Internet ou pela dependência dos contactos virtuais, em grupos reduzidos ou fechados que se criam no mundo digital. As tecnologia que têm um potencial incomensurável de benefícios, têm também riscos que as sociedades livres e democráticas não devem ignorar.

Alves e Moreira (2004:38-44) apontaram algumas das principais características da sociedade global e de informação em que vivemos:

i. Novo Paradigma Organizacional

A capacidade de gestão da mudança (tecnológica, rotinas, funções, qualificações) adquire cada vez maior importância para o sucesso das organizações;

Os perfis de trabalho mudaram, e entre as novas funções destacam-se não só as diretamente relacionadas com a conceção, implementação e manutenção de instrumentos tecnológicos, mas também todas as envolvem produção e difusão de conteúdos;

Novas formas de organização do trabalho, como teletrabalho, relações profissionais mais flexíveis, redes de competências, redução de estruturas físicas e de custos, e aumento da competitividade (necessária mais rapidez de resposta e maior eficiência).

ii. Desafios à Propriedade Intelectual

Porque o novo paradigma digital, caracterizado pela crescente capacidade de difusão e armazenamento, e pelas transmissões permanentes entre milhões de utilizadores, torna quase impossível a aplicação de meios tradicionais para proteção da propriedade intelectual.

iii. Impacto Cultural

A sociedade globalizada começa por promover a interação e conhecimento mútuo, mas poderá originar a competição entre sistemas de ideias e valores, induzindo mudanças culturais;

Preocupações com hegemonia cultural do Ocidente, embora todas as nações e comunidade tenham de enfrentar desafios culturais resultantes dos avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Os receios com influências culturais externas têm levado alguns governos a tentar controlar a utilização das TIC e impor regras para restringir o acesso.

iv. Cidadania e exclusão

O exercício pleno da cidadania deve poder efetuar-se através do acesso às TIC, sendo necessário reduzir e eliminar a “exclusão digital”, garantindo o desenvolvimento de soluções de governo eletrónico que não impossibilitem que cidadãos com necessidades especiais acessem e interajam com o Estado e Administração Pública.

v. Segurança e Privacidade

Os rápidos avanços a nível de encriptação estão a tornar a Internet progressivamente mais segura, oferecendo mais garantias na privacidade das comunicações e nas transações económicas. A criminalidade e a proteção da privacidade são preocupações permanentes.

No domínio político, embora a tecnologia tenha aumentado a oportunidade de escolha e participação por parte dos cidadãos, e destes terem agora muito mais facilidade em se expressar e relacionar com as organizações, fala-se de crise da democracia e falta de confiança nas instituições públicas.

Para Fonseca e Carapeto (2009:393), a democracia moderna representativa estabelece-se com base no estado-nação que, atualmente, tem eficácia e legitimidade diminuídas pela sua incapacidade de controlar as redes globais da riqueza, de poder e de informação. Em grande medida, “a crise da legitimidade e as suas consequências para a prática democrática têm a ver com a crise do estado-nação na sociedade em rede global, como resultado dos processos contraditórios da globalização e identificação.”

A falta de confiança face a determinados representantes, pode converter-se em desconfiança face a distintas instituições políticas, e em última instância, a todo sistema político (Castells, 2013:380). O aumento da cobertura mediática, que aproxima governantes de governados (mais informação através de múltiplos canais, mais transparência, mais incentivos para cidadãos aderirem e participarem), também aumenta o controlo e a vigilância sobre o comportamento dos políticos.

Castells (2003a:3) é perentório: “os sistemas políticos estão mergulhados numa crise estrutural de legitimidade, periodicamente arrasados por escândalos, dependentes dos media e da liderança personalizada e cada vez mais isolados dos cidadãos.” A crise na democracia e a desconfiança nos políticos e nas instituições públicas acaba por também prejudicar a imagem da Administração Pública - dos organismos, dos seus trabalhadores e do trabalho que desenvolvem.

As TIC são parte essencial nas tendências internacionais de modernização da Administração Pública e dos Estados. As “tecnologias são determinantes para dar corpo aos novos modelos organizativos e de funcionamento de um Estado que se desenvolve em rede.” (Fonseca e Carapeto, 2009:19). O rápido crescimento de fluxos financeiros, comerciais, migratórios e culturais, conjugado com a imperativa necessidade de promover um mais eficiente uso dos recursos orçamentais, conduzem à necessidade de uma nova conceção das estruturas de governação e do funcionamento da Administração Pública. A soberania e autonomia passam pelo desenvolvimento de uma adequada infraestrutura de governo eletrónico capaz de uma ágil adaptação às crescentes exigências (Alves e Moreira, 2004).

Em Portugal, como refere Morais Leitão (2009:Prefácio), as TIC na Administração Pública vieram:

- i. facilitar a colaboração entre entidades;
- ii. agilizar a comunicação entre serviços e pessoas em tempo real;
- iii. disponibilizar autenticações seguras para transações desmaterializadas;
- iv. permitir a partilha de arquivos e a separação entre *back-office* e *front-office*;
- v. suportar a organização de balcões únicos e portais partilhados;
- vi. abrir novos canais e novos formatos para a prestação de serviços integrados;
- vii. disponibilizar novas plataformas para a troca de ideias e intervenção dos cidadãos na vida pública.

Ainda segundo Moraes Leitão, a Administração Pública foi obrigada a orientar mais as suas atividades em função das expectativas e necessidades dos utentes, de modo a facilitar o cumprimento de deveres (fiscais, laborais e outros) e o exercício de direitos (iniciar uma atividade, fazer uma reclamação, receber uma prestação, ...).

Numa sociedade com cidadãos mais familiarizados com tecnologia, mais educados, mais informados, mais exigentes na qualidade dos serviços públicos, a Administração Pública tem novos desafios pela frente, que a obrigam a mudar e a modernizar-se.

1.2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MODELOS E REFORMAS

A ciência da Administração, em sentido estrito, trata do estudo científico da Administração Pública, como entidade no seio da qual se desenvolvem atividades administrativas destinadas à satisfação de necessidades coletivas. Esse sentido coletivo confere-lhe a especificidade de depender instrumentalmente do poder político, o que a afasta da administração privada, que é marcada pelo mercado e suas leis (Bilhim, 2000:77).

A Constituição Portuguesa refere no artigo 266º: “a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos” e “os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei.”

A expressão “administração pública”, nos nossos dias, tende a ser usada apenas na versão clássica, tendo ganho uma nova designação de “gestão pública”, resultante do paradigma do managerialismo (*New Public Management*), centrado no mercado. Segundo Bilhim (2000:78) nos anos 90 os administradores públicos foram incentivados a ser mais empreendedores do que burocratas, gerindo mais ao estilo privado do que público, tendo-se realizado reformas legislativas e transformações nos processos de gestão públicos.

A Administração Pública é constituída pela administração central, regional e local, e é composta por estruturas, lideranças e lógicas de funcionamento próprias. No entanto, alerta Moraes Leitão (2009), a verticalização existente isola os ministérios e até serviços dentro deles, o que dificulta a cooperação. Para que os objetivos sejam alcançados, apesar das divisões de competências, é necessário que a atuação seja concertada.

O Estado, cuja estrutura organizacional é uma hierarquia pública, com relações verticais de autoridade e sujeição, e que, de forma unilateral e coerciva, sanciona e regula os vários mecanismos de coordenação não estatais, é o supremo aplicador das regras. Na perspectiva de Fonseca e Carapeto (2009:37), o Estado perdeu parte da sua capacidade para resolver certos problemas, quer pela diminuição de recursos ao seu dispor, “quer por atuar organizacionalmente sob matriz burocrática e não conseguir produzir bens e serviços de qualidade e a baixo preço, mas também devido ao ambiente externo, que reduz a capacidade de controlo sobre a economia.”

Considera-se então necessário que o Estado assuma uma estrutura com flexibilidade e capacidade de intervenção partilhada, adequado a uma sociedade menos estratificada, constituída por redes de interesses. O Estado contemporâneo, a par de formas de governação tradicionais e hierárquicas, é caracterizado por novas formas de governação partilhada e em rede, abertas ao cidadão e à sociedade (“deixando-a” participar). A discussão sobre a implementação do voto eletrónico é um exemplo desta realidade.

O papel do Estado na sociedade é assunto de debate político e ideológico. Em 2001 as Nações Unidas (United Nations, 2001, World Public Sector Report, Globalization Nations) afirmava que o Estado tinha deixado de ser o fornecedor universal para se converter em catalisador, protetor, orientador, mediador e construtor de consensos, num mundo em que as crises financeiras lançavam muitos desafios.

As dinâmicas da globalização testaram a solidez dos Estados e as insuficiências de recursos conduziram ao enfraquecimento, reorganização e mesmo reequação do Estado-Providência. Cientistas sociais e políticos têm recusado o fim do Estado-Providência na Europa, entendido como um avanço civilizacional, por tentar assegurar justiça social e suporte aos mais desfavorecidos. Segundo Fonseca e

Carapeto (2009) assiste-se então à redistribuição das tarefas do Estado em benefício do sector privado, tendo cada país feito essa mudança de acordo com a sua cultura e condições.

Fonseca e Carapeto (2009) referem que surgem assim conceitos de “Co-governança” – formais horizontais de governo, em que os atores comunicam, colaboram ou cooperam quando têm algo em comum para prosseguir juntos e sem um actor central ou dominante (ex: Parcerias publico-privadas, Redes); “Governança Comunicativa” - ligada à institucionalização de mecanismos de participação dos cidadãos na governação; e “Governança urbana” para caracterizar as cidades que têm iniciativas de inovação política dirigida à maior participação dos cidadãos.

A pertença de Portugal à União Europeia aporta para a Administração Pública nacional, assim como para as suas congéneres, uma exigência superior. Cada Estado já não age apenas a pensar nos seus problemas internos, havendo cada vez maior intervenção e interligação comunitária, o que requer interação e articulação entre as Administrações Públicas.

Como nota Silva (2000:163) por detrás das decisões políticas tomadas ao mais alto nível estão anos de trabalho e diálogo entre as Administrações Públicas, quer ao nível dos dirigentes, quer ao nível dos técnicos. E é também à Administração Pública que cabe a rápida e adequada implementação das diretivas aprovadas na UE, para que se tornem normativos nacionais - “Daqui se pode inferir que da competência das Administrações Públicas e da sua capacidade de diálogo e negociação, muito depende o êxito ou inêxito da decisão política.” (Silva, 2000:164). A atividade da Administração Pública influencia e condiciona assim as decisões políticas, com impacto na vida das pessoas e das gerações futuras.

O processo de reforma ou, numa perspetiva mais incremental, de modernização, da Administração Pública incluem habitualmente mudanças de organização e gestão, de políticas e de sistema político. Embora concretizadas através de diferentes modelos, correspondem sempre ao pressuposto de que o Estado tem de ser redesenhado para desempenhar um núcleo de funções fundamentais que tem atribuídas – e que poderão ter de ser repensadas, por haver recursos suficientes para as manter nos moldes vigentes.

A forte influência das correntes económicas na abordagem à reforma da Administração Pública foi motivada principalmente pelos problemas financeiros dos governos, pela necessidade imperiosa de diminuir os gastos públicos, pelo descrédito em relação às organizações públicas, e pelas expectativas dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços público (Araújo, 2000). À preocupação com o controlo e rigor das despesas públicas, juntou-se o interesse dos governos em recuperar a confiança dos cidadãos e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A reforma administrativa nos países da OCDE teve as mesmas causas. No entanto, existem diferenças, e pode falar-se em vários modelos de modernização das Administrações Públicas, justificados por estruturas politico-administrativas diferentes, culturas e atitudes políticas diferentes e tradições de gestão enraizadas na História - “Por exemplo, a Suécia e a Holanda têm tradição de autonomia local; a França, como de resto os restantes países latinos, têm em comum uma história centralizadora; a Alemanha e a Áustria dificilmente ultrapassam a sua cultura legalista” (Rocha, 2000:37).

O autor observa que, apesar de existirem vários modelos de modernização administrativa, há vários pontos em comum entre eles:

- Todas as reformas visam controlar as despesas públicas;
- A modernização administrativa implica a adoção de técnicas e processos de gestão administrativa - destacando-se a separação entre funções de execução e de conceção e a visão dos cidadãos que usam os serviços, como consumidores;
- Os funcionários públicos tendem a perder o estatuto tradicional e a segurança de emprego. A política de modernização está associada a uma visão crítica da função pública, daí que a maior parte dos Estados europeus tenha vindo a tentar reduzir o número de funcionários e a converter os contratos rígidos em direito de trabalho típico da gestão empresarial.

Nas duas últimas décadas do séc. XX os processos de reforma ou modernização do Estado e da Administração Pública foram dominadas pelas chamadas correntes gestionárias, que estavam relacionadas com os constrangimentos financeiros, e que valorizavam a lógica de mercado, dando primazia à liberalização e privatização de atividades económicas e sociais, à desregulamentação, à delegação de poderes,

bem como a uma filosofia de Administração Pública pautada por critérios de eficácia e eficiência (Fonseca e Carapeto, 2009).

No século XXI académicos da área da Administração Pública começaram questionar de forma mais sistemática a rigidez dos modelos existentes, alertando que não se deveria poder ver a gestão pública apenas como um centro produtor de eficácia e eficiência. Administrar o sector público no contexto de uma sociedade global implica gerir redes complexas, compostas por atores nacionais e internacionais, sindicatos, partidos políticos, grupos de pressão, instituições sociais, empresas privadas, com interesses diferenciado – surge o conceito de *Governance*, defendendo que a gestão pública deve ser capaz de os gerir, sem impor unilateralmente a sua vontade, tendo como função mediar o diálogo entre intervenientes no processo público/político, procurando a solução dos conflitos e a promoção da colaboração geral. Nesta abordagem, as competências comportamentais dos trabalhadores da Administração Pública, que assim contribuem para o seu desenvolvimento e desempenho, são fundamentais (Madureira e Rodrigues, 2006).

Na linha do aumento da participação dos cidadãos e de um modelo de governação que defende que o envolvimento dos cidadãos tem a vantagem de reduzir a assimetria de informação entre governantes e governados e também aumentar o controlo sobre a atividade dos governantes. Os cidadãos são também mais responsabilizados pelas suas opiniões e mais comprometidos no bem comum. Para Bravo (2000:120) “a concepção do cidadão apenas como eleitor e como cliente é incompleta.” - os cidadãos podem e devem também ser agentes participativos na identificação de prioridades, medição de resultados e implementação de políticas.

Num outro sentido, Mozzicafredo (2001:30) defende que a burocracia, embora redesenhada para evitar disfunções irá sobreviver porque é essencial a uma boa gestão pública, possibilitando o controlo, a responsabilidade e limitando as assimetrias introduzidas pelo mercado. O autor recorda que a normalização das situações, benefícios e procedimentos administrativos permite a igualdade de tratamento e limitação de assimetrias produzidas pela evolução da sociedade de mercado; e também que garante o controlo das políticas públicas (por via dos atos administrativos e processuais) e limitação do corporativismo da sociedade civil (por cidadãos ou agentes económicos e sociais).

No debate sobre a Reforma da Administração Pública equaciona-se o papel do Estado. Recordar-se que as pessoas devem estar no centro do sistema, e o Estado, tal como a economia, devem estar ao seu serviço. Exercendo as suas funções clássicas - justiça, ordem interna, defesa externa e negócios estrangeiros, garantindo o fornecimento de serviços coletivos - o Estado deve existir para promover que cada ser humano se pudesse desenvolver através do exercício dos seus direitos.

No âmbito da discussão, surgem questões como: onde começam e acabam as competências do Estado? Como deve o Estado intervir, seja na função de regulador de mercados, seja na de prestador de serviços públicos? Quando é prestador de serviços públicos, como pode o Estado conciliar o lucro com objetivos de utilidade pública? Quais as condições necessárias para que o aparelho do Estado seja mais produtivo e eficiente? Para Moreira (2002:55) “a morte anunciada do Estado de Bem-Estar deve ser aproveitada para criar uma verdadeira Sociedade de Bem-Estar”.

Os que defendem o Estado Social e um papel ativo do Estado salientam que mesmo no processo de reforma do Estado, a importância dos serviços públicos (e dos seus funcionários) deve ser garantida, “por isso a defesa do Estado Social e do papel do Estado na proteção social passa, em boa parte, pela exigência que colocamos nos serviços públicos e pela capacidade de estes se ajustarem às novas realidades” (Centro de Estudos Sociais, 2013:241).

Na opinião de Pollitt (2014) é tempo de decidir nos vários Estados onde o Estado começa e onde acaba, dado que há muitos interesses pessoais na defesa de que os serviços públicos poderiam ser fornecidos por privados, bem como pelos sindicatos que defendem que devem ser agentes do Estado a garantir serviços. Alerta também que a opção crescente pela contratação externa, que tem acompanhado a austeridade em vários países, poderá trazer problemas a longo prazo:

- i. Dificuldade dos governos para atuarem independentemente, pois deixam de ter capacidade interna para fazer ou analisar coisas que precisam entender;

- ii. Quando serviços públicos gerem muitos contratos é mais difícil atingir a integração horizontal de serviços para poupança;
- iii. A contratação externa está estatisticamente associada, internacionalmente, a altos níveis de corrupção;
- iv. Incremento da intervenção nos negócios do governo pode aumentar a desconfiança pública no governo.

Os novos sentidos do termo governação induzem que muitos dos desafios contemporâneos parecem não poder ser resolvidos de forma isolada pelo Estado, sendo imprescindível o envolvimento e a conjugação de esforços com os agentes do mercado e da sociedade civil.

O Estado continua a ser um ator central na sociedade, mantendo a posição de controlo e centro de escolhas estratégicas e de organização da sociedade, mas a sua posição clássica foi alterada. Cumulativamente com a governação hierárquica e as suas relações de poder verticais tradicionais, emergem tendências no sentido da auto-governação, como a privatização, e sobretudo, a co-governação, com a elaboração interativa e recetiva de políticas.

No entanto é conhecido o afastamento dos cidadãos em relação à política, e a incapacidade de captação de pessoas qualificadas e interessantes para a governação e o Serviço Público. Entre as razões que justificam este facto estão o elevado grau de exposição mediática a que ficam sujeitas e os níveis de remuneração abaixo dos praticados no setor privado para cargos de gestão nas principais empresas. Relacionando com a temática da corrupção, Moreira (2002:51) defende que qualquer reforma do Estado e da Administração Pública deve começar por evitar confundir o que o Governo entende como de interesse público, com o bem comum ou o interesse geral; e muito menos reduzir o interesse geral ou comum ao que o Governo entende ser o interesse “público”.

Quanto à Reforma do Estado em Portugal, Moreira (2002:16) em tom crítico sustenta que “parece consensual que o Gigante – entre nós mais conhecido como o Monstro – tem sido alimentado por uma cultura de facilidade e desperdício que deu votos e a troco de promessas de mais facilidades.” Assinalando a urgência de se inverter a situação, e criar-se uma cultura de rigor e de excelência, o autor adverte para a necessidade de se revitalizar a Administração Pública e dar competências

aos funcionários para se obter resultados, e torná-la eficaz e empreendedora – mas fazê-lo considerando as suas particularidades e vicissitudes.

O tema não é novo. Já nas Grandes Opções do Plano de 1986 se fazia referência à modernização administrativa do Estado, que seria conseguida com funções de maior enquadramento e menos intervencionista, através de uma ação desburocratizadora e da adoção de princípios de gestão pública. Deveria aproximar a Administração Pública dos cidadãos e a gestão iria trazer pragmatismo, racionalização, transparência e submissão à disciplina do Orçamento de Estado (Fonseca e Carapeto, 2009).

Ao nível da gestão organizacional e de pessoas, a introdução da gestão por objetivos significou uma mudança substancial. A implementação do o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) consagrou a avaliação anual de cada organismo público, assente num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), e estabeleceu diferentes níveis de avaliação para dirigentes e técnicos e outros trabalhadores.

Outro traço da mudança ocorrida na Administração Pública nos últimos 20 anos foi a “Orientação para o Cliente”, num caminho de aproximação às necessidades dos cidadãos. Exemplos de iniciativas e estruturas entretanto implementadas neste âmbito: Livro de Reclamações; Lojas do Cidadão; Sistema Interdepartamental de Informação ao Cidadão (Infocid); Portal do Cidadão; Portal da Empresa; Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento (UMIC); Agência para a Modernização Administrativa (AMA); Plano Tecnológico; PRACE; Programa SIMPLEX; GPTIC; Agenda Digital, entre outras medidas e iniciativas.

O Governo eletrónico (e-Gov) é também uma marca do novo Serviço Público. O investimento estratégico realizado nas Tecnologias de Informação e Comunicação contribuiu decisivamente para a modernização e melhoria do Serviço Público. O desenvolvimento de Sistema de Informação centralizados e comunicantes entre organismos de ministérios diferentes (conceito de interoperabilidade), permitiu o acesso e troca de dados e informação na Administração Pública, proporcionando a racionalização de recursos financeiros e humanos, a otimização de processos, a disponibilização de canais de relacionamento eletrónicos, facilitando assim a vida aos cidadãos e empresas.

2. OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 TENDÊNCIAS FUTURAS

O contexto económico existente e previsível para os próximos anos irá requerer, à escala europeia e nacional, adaptações significativas nas políticas públicas, decorrentes das mudanças em curso nas condições de concorrência no mercado interno europeu e nos mercados internacionais. Com impacto nos modelos de negócio concorrenciais e nos orçamentos públicos, Mateus (2015) identifica, entre outras:

- i. A consolidação do fenómeno de envelhecimento da população nas sociedades mais industrializadas, gerando uma demografia muito mais pesada para os orçamentos públicos (reformas, despesas de saúde), muito menos favorável ao crescimento económico e favorecendo novos e diversificados fluxos migratórios;
- ii. O progressivo esgotamento da possibilidade de uma utilização continuada dos recursos naturais à margem de um quadro de desenvolvimento sustentável, pressionando os orçamentos públicos com responsabilidades de médio e longo prazo associadas à promoção de novos bens e serviços públicos “ambientais”.

As megatendências que se prognosticam terão impacto no futuro da Administração Pública dos países. Estudos dos Governos, OCDE, Banco Mundial e maiores consultoras internacionais incluem frequentemente 6 fatores que terão mais impacto e implicações, e que Pollitt (2014:9-24), sinteticamente caracteriza:

i. Mudança Demográfica

A população de pessoas idosas continuará a crescer relativamente à população jovem, o que fará aumentar a procura por serviços públicos, designadamente, cuidados de saúde (muitos deles já pagos, fornecidos ou subsidiados pelo Estado). A despesa pública tenderá a aumentar neste domínio e serão necessários mais recursos, especialistas, instalações. A adoção de novas tecnologias irá amenizar o impacto, mas o fenómeno só poderá ser compensada com alta taxa de natalidade ou de imigração de jovens.

Também haverá implicações profundas na economia e sistema fiscal, porque, a menos que as pessoas mais velhas trabalhem mais tempo, uma proporcionalmente menor força de trabalho terá de suportar uma proporcionalmente maior população reformada.

Mas, também haverá consequência da mudança etária dos trabalhadores dos serviços públicos. Nos serviços com grande proporção de pessoas da geração “baby boomer” prestes a reformar-se, haverá o perigo de perda de experiência, de conhecimento e de competências. Por outro lado, surgirá a oportunidade e/ou tendência de substituição por trabalhadores mais baratos e com competências mais diferenciadas.

ii. Mudanças Climáticas

O aquecimento global mudará condições de agricultura e fornecimento de água, alterará o padrão das doenças, implicará novas construções e infraestruturas e poderá dar origem a movimentos migratórios da populações. Os serviços públicos vão necessitar de níveis elevados de capacidades de análise e avaliação, indicadores de performance, colaboração transfronteiriça. Organizações que prestam serviços de emergência terão de estar preparados equipados para emergências climáticas mais frequentes.

iii. Trajetórias Económicas

A maioria dos setores públicos europeus foi afetado seriamente pela crise financeira global, seguida da crise económica que resultou na “Era da Austeridade”. A crise teve impactos diferentes, não se sabe quando terminará, e em muitos Estados terá como consequências o “Estado mínimo”, cortes sucessivos, e uma dramática perda de atratividade das carreiras do setor público. O retorno do crescimento apenas será o início de escolhas ainda mais difíceis para as nações. As respostas dos governos podem ir no sentido do Estado ter mais intervenção na economia (Estado diretivo), ou de sair de muitos dos setores públicos (passando a regulador). No modo atual, os governos podem aumentar a pressão sobre os funcionários públicos para fazerem mais com menos.

Os Governos futuros têm de desenvolver competências de maior abrangência de pensamento político e incrementar foco no longo prazo para as tomadas de decisão.

Nos casos em que o Estado tiver um papel mais ativo, terá de adquirir ou readquirir competências técnicas e organizacionais.

iv. Desenvolvimentos Tecnológicos

As Administrações Públicas foram, e continuarão a ser, profundamente afetadas pela mudança tecnológica, que interfere com questões como a localização, custo e natureza das atividades administrativas, competências necessárias para os trabalhadores, regras e regulamentos, e tipo de interações realizadas pelos cidadãos.

O investimento e a gestão das Tecnologias de Informação serão determinantes para a produtividade das Administrações Públicas. A “Era da Governação Digital” é a principal candidata a substituir a “Nova Gestão Pública” (New Public Management).

Os Governos e as Administrações Públicas têm de ter capacidade financeira, conhecimento e competências internas para selecionar, adquirir, implementar e operar com sistemas e tecnologias de informação de larga escala.

A mudança tecnológica é essencial, nomeadamente, para o sistema fiscal, para o fornecimento de dados analíticos (usados pelas autoridades públicas para tomada de decisão) e para a inovação (ex: soluções para cuidados de saúde remotos, bioengenharia).

v. Confiança pública no Governo

Se existe crise de confiança, parece ser mais nos políticos do que na Administração. A confiança é muito importante para os serviços públicos, pois, com mais probabilidade os cidadãos e os empregadores vão cumprir a lei, pagar os seus impostos e participar na co-produção de vários serviços se confiarem na Administração Pública.

vi. Mudanças no ambiente político

Os serviços públicos funcionam sempre num contexto político e por isso terão de se adaptar à nova realidade. Tendência do ambiente político (que pode variar de um Estado da UE para outros):

- Volatilidade eleitoral incrementada e declínio da lealdade nos partidos por parte dos cidadãos;

- Florescimento de novos partidos o que torna a competição entre partidos mais complexa e multi-lateral;
- Aumento dos Media, reportando mais rapida e agressivamente, 24 horas por dia, 7 dias por semana, com importância crescente do “*sound bite*”;
- Personalização dos políticos, muito centrada pelos media nos caracteres individuais e nas lutas de personalidades, e menos nas suas políticas e programas;
- Escassas oportunidades para os ministros ganharem popularidade através de anúncios de novos grandes projetos ao nível do Estado Social – na época de austeridade há sobretudo tarefas impopulares para fazer. Os ministros têm agora a vida mais pressionada e precária. Maior necessidade de conselheiros políticos e media experts. O prestígio dos altos funcionários públicos reduziu-se. Com a pressão mediática e a preocupação de sobrevivência de curto e médio prazo, será cada vez mais difícil que os governos formulem e implementem estratégias de longo prazo

O mundo tornou-se interdependente e multi-polar, pelo que soluções multilaterais e integradas são indispensáveis. Os resultados das pesquisas fazem prever um futuro desafiante, no qual os governos de todos o mundo terão de agir, e não apenas reagir, para antecipar cenários e soluções. Drucker (2006:16) incita os decisores a ter em conta nas suas decisões o “futuro que já aconteceu”, mantendo-se permanentemente informados e percebendo o que não se enquadra nos seus pressupostos para, desta forma, criarem novas realidades.

A pressão que os governos sentem sobre a contenção da gestão pública reflete-se nas opções que tomam a nível da Administração Pública, nomeadamente no que se relaciona com a diminuição da despesa. Reconhecendo que a austeridade e a prioridade à poupança leva muitas vezes à redução de efetivos, a OCDE observa que essa não é a opção habitualmente recomendada, e que quando tal acontecer deve ser dirigida e inserida num plano estratégico global, que, aparentemente, bastantes países da UE têm dificuldade ou falta de vontade política para implementar. Olhando o futuro, e equacionando a qualidade de serviço desejada, alerta que “A enorme quantidade de reformas do serviço público vai afetar a capacidade do serviço disponibilizado” (Melchor, 2013:11).

Focando a atenção na Administração Pública das próximas décadas, a PWC (2013) salienta a importância dos serviços públicos se tornarem atrativos para a “geração Millenium” (quem tem agora entre 20 e 35 anos), que está a entrar no mercado de trabalho. Com a redução de efetivos e organismos, salários congelados, progressões de carreira dificultadas, pensões reduzidas e imagem depauperada pela “burocracia”, dificilmente a Administração Pública conseguirá atrair, recrutar e manter os jovens mais qualificados e com maior potencial. Neste sentido “os serviços público poderão necessitar de reconfigurar o estilo de trabalho existente, cultura e preferências para ir de encontro às necessidades e expectativas desta geração emergente”. Isto pode “significar afastar-se dos tradicionais dias de trabalho das “9 às 5” e acolher horários de trabalho flexíveis que premeiem a eficácia e a capacidade de concretização de objetivos claros e definidos”. Também pode significar “a criação de um caminho mais fácil entre os setores público e privado, de forma a que uma carreira possa mais facilmente incluir compromissos significativos nas duas esferas” (PWC, 2013:38).

As previsões apontam, portanto, para pressões acrescidas para Governos e Administrações Públicas. E para a necessidade de se conjugar rigorosa gestão orçamental pública com respostas competentes e inovadoras ao nível dos serviços públicos. As soluções proporcionadas pelo *e-Government* (Governo Eletrónico) serão (são já) um caminho para aproximar e satisfazer a nova cidadania.

2.2 GOVERNO ELETRÓNICO, NOVA CIDADANIA, PESSOAS E COMPETÊNCIAS

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) sustentaram a criação da sociedade do conhecimento, em que a informação substituiu o capital e o trabalho como principal recurso estratégico das organizações e da economia. Peretti (2004:543) sublinha este ponto ao afirmar que, enquanto na velha economia, a criação de valor definia-se por variáveis físicas ou financeiras, na nova economia, o valor organizacional centra-se no capital intelectual. Que, no atual contexto de globalização e tecnologia, se cria e desenvolve não em “quatro anos de formação superior”, mas “em quarenta anos de aprendizagem contínua”.

A transição para a economia baseada no conhecimento ocorreu com a intervenção dos governos, que nos países desenvolvidos, em busca da modernização, promoveram políticas públicas específicas para difusão das tecnologias de informação e comunicação (políticas tecnológicas, bem como a utilização das TIC na administração pública).

O *e-Government* representa enormes oportunidades para a inovação e redução de custos, assim como para o aumento da transparência e da possibilidade de participação dos cidadãos. No entanto, importará acautelar a segurança das transações e a privacidade, os limites ao downsizing e os despedimentos provocados por alterações no trabalho (Fonseca e Carapeto, 2009).

Alves e Moreira (2004:9) definem Governo eletrónico como o conceito “que engloba o recuso às TIC para a obtenção de eficiência e eficácia nos vários níveis do Estado e da Administração Pública, quer no plano das relações internas (G2G), quer no das relações externas (G2B e G2C), assim como o modo de facultar serviços públicos menos burocratizados e mais centrados nos cidadãos através da modernização das estruturas de governação.”

Para os autores o aparecimento e generalização da TIC levou os governos de todo o mundo a ser confrontado com oportunidades e desafios, e as Administrações Públicas tiveram de se adaptar de forma profunda e flexível. A precisão e velocidade das comunicações, os novos instrumentos de gestão de informação, as alargadas possibilidades de funcionamento em rede e o desenvolvimento de opções tecnológicas que melhoram a qualidade dos processos operacionais e de decisão, levam a que os Estados reconhecesse o potencial da tecnologia.

De forma resumida, as principais vantagens do Governo Eletrónico apresentadas por Alves e Moreira (2004:10-11) são:

- i. Simplificação da prestação de muitos serviços aos cidadãos e empresas, especialmente naqueles em que o tratamento da documentação e processamento da informação tem mais relevância;
- ii. Maior rapidez e facilidade de obtenção de informação e interação;
- iii. Elevação dos padrões de eficácia e redução de custos, com integração de sistemas e serviços e eliminação de níveis supérfluos de gestão;

- iv. Maior capacidade de respostas às iniciativas dos cidadãos e proporcionando-lhes participação mais alargada;
- v. Colaboração mais próxima entre os vários níveis do Estado e serviços da Administração Pública, evitando redundâncias e alcançando otimização de recursos;
- vi. Contribuição para a desburocratização, facilitando a atuação da sociedade civil.

A implementação de políticas, canais e instrumentos de e-Gov traz, naturalmente, sérias implicações para as Administrações Públicas. Alves e Moreira (2004:12-14) destacam:

- i. Flexibilidade – Há necessidade de alterar processos, introduzir novas tecnologias, alterar e introduzir estruturas fluídas e menos rígidas, substituir funções tradicionais, adaptação a ambientes de trabalho em mudança rápida;
- ii. Autonomia – Maior autonomia dos departamentos e agências da Administração Pública, acompanhada de maior responsabilização. Maior liberdade para favorecer a adoção de novos processos mais eficientes e promover a cooperação entre diversas estruturas;
- iii. Formação e qualificação – Os agentes da Administração Pública vão necessitar de saber utilizar convenientemente as novas tecnologias (que requererá também reconversões profissionais). Capacidade de adaptação à mudança, avaliação de desempenho (individual e de serviços) e procura de novas formas de conceber e executar os serviços públicos;
- iv. Burocracia virtual – Estruturação da informação e estrutura organizacional baseada em sistemas de informação e não em pessoas. Comunicação eletrónica e informal, incentivará o trabalho e tomada de decisões em equipa; Documentos digitalizados, mantidos e transmitidos eletronicamente por múltiplos processos. Funcionários com funções transversais (e não apenas ligados a um único departamento); Processamento de informação (e de pedidos) rápido e em tempo real, por oposição ao processamento lento e com muitos intervenientes; Monitorização constante e feedback contínuo, que permite ajustes rápidos e em tempo real;
- v. Gestão da Informação e Comunicação - A dimensão e complexidade das estruturas e áreas de negócio das Administração Pública faz com que os processos de implementação das TIC, sejam muito difíceis e, por vezes,

muito morosos. A formação e a mobilização dos agentes é crucial. A estandardização do tratamento de dados (essencial porque a partilha de informação e de bases de dados entre os diversos serviços e departamentos apenas é possível com padrões compatíveis) permitirá poupanças de tempo e de recursos e eliminará procedimentos repetitivos. Alargamento do uso dos sistemas de informação como suporte à tomada de decisões (processamento congregado de dados e informação propicia o fornecimento de informação atualizada e oportuna para os processos de tomada de decisão), quer entre áreas funcionais, quer entre níveis do Estado);

- vi. Novo enquadramento de funções - É necessário redefinir funções e reestruturar serviços. Analistas de sistemas ganham importância porque é necessário estudar e redefinir processos de trabalho. A utilização das TIC terá ainda de ser acompanhada de maior responsabilização dos serviços, maior transparência, solicitude e rigor nas respostas aos cidadãos, com informação correta e em tempo útil.

Para que o investimento financeiro e o esforço humano dedicados à implementação de um efetivo Governo Eletrónico sejam úteis e compensadores, é indispensável garantir a compreensão e a dos cidadãos. São eles os destinatários da mudança. É crucial que o valor acrescentado de cada iniciativa seja comunicado eficazmente aos cidadãos para que o percecionem corretamente. É preciso que lhes seja garantido o melhor acesso possível aos serviços eletrónicos (em termos de custo, esforço e tempo exigidos) e que a privacidade e segurança sejam requisitos basilares, pois qualquer falha é geradora de desconfiança.

Tratando-se de uma matéria vasta e complexa, implicando mudanças profundas e sensíveis nos serviços públicos, Importa mencionar os riscos que o *e-Government* tem envolvidos (Alves e Moreira, 2004:23-27):

- i. Desperdício financeiro que pode gerar se os projetos não forem adequada e concertadamente planeados e implementados;
- ii. Resistências organizacionais, relacionadas com a gestão da mudança e com a perda de recursos (financeiros e humanos), que podem levar à falta de cooperação entre equipas e serviços e à lentidão dos processos;

- iii. Dificuldades de uniformização de conceitos e tecnologias, que são indispensáveis para a interoperabilidade desejada, mas que têm origem na especificidade de muitos procedimentos administrativos;
- iv. Problemas de segurança, pois o funcionamento do Governo eletrónico assenta em estruturas de telecomunicações e sistemas de informação suscetíveis de sofrer ataques a partir de qualquer localização e por meios cada vez sofisticados e diversificados – a interdependência e interoperabilidade dos serviços aumenta ainda o perigo, uma vez que um ataque bem sucedido a um sistema poderá transmitir-se ao restante aparelho do Estado;
- v. Desqualificação, pois a experiência e “criatividade” de muitos funcionários qualificados poderá ser pouco útil à operação com as TIC;
- vi. A prudência do sector público na adoção de novas tecnologias é compreensível, pois a implementação em larga escala de novas tecnologias só pode acontecer quando existir um grau substancial de certeza quanto à sua eficiência e fiabilidade -, mas tem custos de oportunidade.

A implementação do Governo eletrónico deve então ser progressiva e realizada em simultâneo com ajustes estruturais e de funcionamento, tendo em conta as especificidades do complexo aparelho de Estado. O planeamento estratégico, a definição de objetivos realistas e a correta análise do risco são determinantes, assim como a estabilidade das medidas tomadas – o que não é seguro, dado que os ciclos eleitorais podem provocar alterações governativas, que introduzem mudanças originadas por opções ideológicas diferentes.

Ao longo dos últimos anos, os Governos em Portugal têm dedicado especial atenção a esta matéria. Em 2003, o Plano de Ação para o Governo Eletrónico (UMIC, 2003) estabeleceu como objetivos aumentar a eficiência e transparência do aparelho de Estado, bem como a participação e satisfação dos cidadãos com os serviços públicos (designadamente através da interatividade dos serviços, integração dos processos de *back-office*, racionalização de custos de comunicações e infraestruturas, e implementação de compras públicas eletrónicas). O Governo seguinte lançou o Plano Tecnológico (2005) que tinha como eixos centrais qualificar os portugueses para a Sociedade da Conhecimento, (fomentando medidas para elevar níveis educativos médios da população), apostar na Tecnologia (e reforçar

competências tecnológicas), e ainda imprimir um novo impulso à Inovação (que facilitasse a adaptação do tecido produtivo aos desafios da globalização e aumentasse o nível científico nacional). Mais recentemente, o Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC, na Administração Pública (2011) identificava um conjunto de medidas de carácter transversal na Administração Pública, que proporcionariam uma redução potencial de custos superior a 500 milhões de Euros por ano, para a Administração centra. Finalmente, outro exemplo, a Agenda Digital, de 2012, tinha como objetivos fomentar o desenvolvimento e a utilização da economia digital pelos cidadãos, pelas empresas e pelo Estado.

Neste contexto, entre os projetos emblemáticos concretizados nos últimos anos, e que em muito facilitaram a vida dos cidadãos e empresas, por agilizaram a sua relação com os Serviços Públicos, encontram-se: o Portal do Cidadão; o Portal das Finanças; a Segurança Social Direta; o Cartão do Cidadão, o Documento Único do Registo Automóvel; e a Empresa na Hora.

A enquadrar os esforços de modernização administrativa, é indispensável uma cultura de inovação. O ambiente organizacional burocrático-hierárquico, com concentração de poder no topo, cadeia de comando definida, rigorosa delimitação de funções dos agentes e quadro estável de normas e procedimentos não é o mais favorável à inovação. A inovação é um movimento que impele a mudança e não a manutenção da estabilidade (Fonseca e Carapeto, 2009). Para uma cultura de inovação – que ultrapasse as barreiras tradicionais do setor público, como a falta de concorrência, aversão ao risco, cumprimento ritualizado de procedimentos, resistência à mudança - as organizações públicas têm de assumir mecanismos de estímulo a ideias inovadoras provenientes dos clientes, dos trabalhadores, dos gestores, de outras organizações (benchmarking).

Na perspetiva dos autores, “a Administração Pública eletrónica, pós-burocrática e colaborativa, está, assim, em expansão. E de uma forma acelerada. A consolidação das infraestruturas e a integração das aplicações utilizadas permite desenvolver serviços personalizados” (Fonseca e Carapeto, 2009:21). Que certamente agradam à nova cidadania.

O conceito de nova cidadania a que se referem Alves e Moreira (2004), evoca as alterações radicais, que os cidadãos (nem) sentiram, provocadas pela rápida massificação do uso dos computadores e da Internet, conjugada pelo vertiginosa evolução das TIC, num mundo que se tornou globalizado. Na Sociedade da Informação (ou do Conhecimento) os cidadãos têm um nível de interação em rede sem precedentes e ganham um novo protagonismo. Problemáticas como a exclusão digital, a privacidade, a segurança, e o impactos culturais são centrais para a compreensão desta mudança.

Face à importância decisiva da Sociedade da Informação, alertam aqueles autores, o acesso às TIC é cada vez mais uma condição necessária para o exercício pleno da cidadania. O governo eletrónico deve, assim, desenvolver sempre soluções que não impossibilitem cidadãos com necessidade especiais de aceder a novas formas de interação com o Estado e a Administração Pública.

Esta temática remete para o debate sobre o conceito de cidadão. Bilhim (2000:79) recorda que “a partir de meados dos anos 90, difundiu-se a ideia do cidadão acionista do Estado”, explicada por o Estado ser os cidadãos, que têm o poder de voto nas eleições, e então o governo, os políticos e os administradores públicos gerem o que é dos cidadãos.

No âmbito do modelo da *New Public Administration*, desenvolveu-se o conceito de cidadão como cliente. Nesta perspetiva, que remete para o domínio do marketing público (Kaplan e Haenlein, 2009; Alford, 2002) a orientação para o mercado conduziria a poupanças e melhoria da eficiência dos serviços públicos, tendo como base as necessidades e expectativas dos cidadãos, que, por não serem iguais, não deveriam ter tratamento igualitário. Já para Moreira (2002:66-67) “ao nível da Administração Pública não há clientes, há cidadãos-contribuintes, com direito a serviços de qualidade e a uma boa gestão dos recursos postos à disposição da Administração Pública com os seus impostos.”

Também outros autores colocam o cidadão no topo da pirâmide organizativa pública, como Rocha (2000), que também não concorda com a propalada superioridade da gestão managerialista, que reduz o papel dos cidadãos ao de

meros consumidores, e Bilhim (2000:82) para quem “a Administração deve encarar os cidadãos como cidadãos e não como votantes, utentes ou clientes.”.

Mozzicafreddo (2000:28) vinca esta posição, distinguindo as diferenças entre clientes e cidadãos. Enquanto os clientes respondem apenas ao próprio interesse, têm um tratamento diferenciado conforme a capacidade de pagamento, têm direitos de reciprocidade em função da compra, fazem escolhas individuais que têm um financiamento individual; os cidadãos têm Interesse individual e social, não têm tratamento diferenciado, têm direitos e deveres independentemente da reciprocidade contratual, e têm necessidades individuais e coletivas.

Os cidadãos, ao contrário dos clientes, pagam (através dos seus impostos) para que existam serviços públicos, mesmo que sejam outros a usufruir deles. E têm o direito de querer que esse dinheiro seja bem utilizado e que o seus concidadãos usufruam adequadamente dos Serviços Públicos. Relaciona-se com o princípio basilar da solidariedade na vida em sociedade.

A preocupação com a “orientação para o cliente” tem origem na gestão privada e no facto das empresas precisarem de conhecer as necessidades e desejos dos clientes para poderem oferecer-lhes produtos e serviços que os satisfaçam. Na Administração Pública tem-se afirmado o princípio equivalente de “orientação para o cidadão”, dado que a prestação de serviços públicos é efetuada num quadro de exercício de cidadania e não na lógica de mercado - “O cidadão até pode ser considerado cliente quando beneficia diretamente de um serviço, mas mesmo quando isso sucede continua a ser uma parte interessada no fornecimento desse serviço, enquanto cidadão e contribuinte” (Fonseca e Carapeto, 2009:180).

Outra diferença, indicada pelos autores, é a de que, enquanto no setor privado as empresas perdem clientes quando estão insatisfeitos com os serviços e produtos que adquirem, no setor público, o que acontece com as más experiências com os serviços públicos é a diminuição da confiança nas capacidades da Administração Pública e dos próprios governos.

A avaliação da interação com um Serviço Público é portanto generalizada, afetando a perceção que se tem sobre todos os serviços prestados pela Administração Pública e todos os funcionários públicos. Ter consciência deste facto implica para a

Administração Pública a preocupação de prestar serviços que correspondam às expectativas dos cidadãos, e ter profissionais competentes, como forma de melhorar a imagem existente.

Sendo os cidadãos de hoje mais informados e exigentes perante o Serviço Público, e estando a Administração Pública melhor apetrechada e preparada para servir melhor e fazer cumprir os deveres em sociedade, na ótica de Mozzicafreddo (2000:31) é então necessário que cada uma das “partes” ultrapasse alguns preconceitos que tem em relação à outra. No caso da Administração Pública, a desconfiança nos cidadãos, a descoordenação dos seus sistemas, a hostilidade à participação dos cidadãos, a desmotivação e desconsideração pelo dever público, a limitação da pedagogia informativa e simplificação da linguagem, a perda da ética de serviço público. Por parte dos cidadãos, a desconfiança na Administração Pública e nos seus agentes, o interesse apenas na resolução dos problemas individuais, a exigência nos direitos e negligência nos deveres, o desinteresse em participar na melhoria da Administração, o alheamento da ética e da coisa pública. Para o autor grande parte desta relação negativa com a coisa pública, e da desconfiança mútua, assenta no funcionamento da Administração e no insuficiente investimento na melhoria da Administração.

Investimento, designadamente na comunicação. Mais do que a comunicação realizada por cada organismo ou serviço público – que é indispensável para divulgar os serviços disponíveis e a forma dos cidadãos e empresas poderem aceder-lhes –, o que se revela extremamente pertinente é a gestão da comunicação integrada da Administração Pública, no seu todo. Os avanços tecnológicos, a otimização de processos, a diversificação de canais de relacionamento, a qualificação de pessoas e a abrangência de serviços necessitam ser conhecidos e bem percecionados pelos cidadãos, para que a imagem da nova Administração seja valorizada.

A gestão estratégica e operacional – e sempre, integrada – da sua comunicação é um enorme desafio para o futuro da Administração Pública. Dela depende a divulgação consistente, e mesmo a promoção eficaz, dos produtos e serviços disponibilizados, assim como a construção de uma imagem da Administração Pública portuguesa que satisfaça e deixe orgulhosos os cidadãos. E, entre eles, os

mais de 500.000 “embaixadores da marca”, que trabalham na Administração Pública e que devem ser os primeiros a sentirem-se informados, mobilizados e envolvidos.

Em síntese, a nova cidadania aplicada à Administração Pública implica que se faça um investimento como destaca Mozzicafreddo (2000:34). A orientação da Administração para os valores da cidadania exige alteração das competências e comportamentos dos agentes, nomeadamente, quadros superiores e dirigentes. Para o autor é decisiva a qualificação dos recursos humanos e os sistemas de motivação e de recompensas pelo seu desempenho - “um sistema público que assenta na baixa qualificação dos seus recursos humanos, na limitação das condições técnicas e na desconsideração pelos comportamentos de excelência não pode pretender alterar o comportamento de desconfiança, de disfuncionalidade funcional e de perda de vocação de serviço público.”

As organizações vivem e evoluem através dos profissionais que as constituem, e da capacidade que estes demonstrarem de, em conjunto, se adaptarem às circunstâncias. No mundo do trabalho atual, somos avaliados “não apenas pela nossa inteligência ou pelas nossas habilitações, mas também pela forma como nos geríamos a nós próprios e uns aos outros” (Goleman, 2000:11). O autor que introduziu a inteligência emocional como fator distintivo dos melhores profissionais, identificou naquele conceito competências pessoais (Autoconsciência, Autoregulação e Motivação) e relacionais (Empatia e Competências Sociais). independentemente da área de atividade – e por conseguinte, também na Administração Pública – iniciativa, integridade, adaptabilidade, comunicação, cooperação e aceitação da mudança são qualidades necessárias e valorizadas.

“Tudo é sempre aquilo que é no âmbito de um contexto específico”, pois o profissional na organização “não é o profissional que seria numa análise descontextualizada; ele-é-na-organização” (Lourenço e Ilharco, 2007:285). Os desafios e as exigências que a Administração Pública portuguesa têm pela frente serão enfrentados com as suas pessoas – as que conseguir atrair, reter e mobilizar. A qualidade do Serviço Público dependerá do seu desempenho.

CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE, CULTURA, IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1.1 A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES NO SÉC XXI

Vivemos em rede na sociedade da informação e do conhecimento. Ou, na visão de Castells (2003a:25), na sociedade informacional, “uma forma específica de organização social na qual a produção de informação, o seu processamento e transmissão, se transformaram nas fontes principais de produtividade e de poder em virtude nas novas condições tecnológicas emergentes”. As tecnologias transformaram a vida coletiva e revolucionaram a comunicação, tendo na Internet o seu portentoso motor, à escala global.

A convergência mediática que proporcionam mudou a forma como as pessoas vivem o seu quotidiano e como as organizações desenvolvem os seus processos comunicativos. Ainda segundo Castells (2003a:432) “a potencial integração de textos, imagens e sons no mesmo sistema, interagindo através de múltiplos pontos, num tempo escolhido (real ou passado) numa rede global, em condições de livre acesso a preço módico, muda de forma fundamental o carácter da comunicação.”

As previsões futuristas de Negroponte (1996:179), segundo as quais a informação a pedido dominaria a vida digital e as pessoas pediriam explícita e implicitamente o que quisessem e quando quisessem, tornaram-se realidade num curto espaço de tempo.

É neste ambiente - global, complexo, dinâmico e incerto, em que a comunicação é mediada por computadores, e em que os utilizadores acedem à rede a partir de diversos dispositivos distribuídos por todas as esferas da sua vida - que as organizações operam, lutando para sobreviver e impor-se. Sendo crucial para as organizações conseguirem diferenciar-se e afirmarem a sua presença, a comunicação organizacional assumiu uma importância crescente, desempenhando agora um papel, já não apenas instrumental, mas estratégico (Kunsch, 2007; Villafañe, 1998).

A comunicação organizacional como a concebemos atualmente surgiu na sequência da Revolução Industrial e da expansão das empresas a partir do séc. XIX. As organizações necessitavam de comunicarem com os seus trabalhadores, de se identificarem e de promoverem os seus produtos.

Com a crescente evolução dos processos de gestão e generalização do valor da comunicação, esta desenvolveu-se tecnicamente, direccionou-se para a pesquisa e satisfação das necessidades, ganhou estatuto nas organizações e atingiu um carácter estratégico.

Com o fim da Guerra Fria e, principalmente, com o fenómeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, as empresas tiveram de confrontar-se com um mercado mundial e com uma concorrência nunca antes vista. Mais do que anunciar a sua existência e publicitar os seus produtos e serviços, as empresas necessitam diferenciar-se e desejam estabelecer uma relação de confiança com os públicos.

A Opinião Pública está muito mais informada, consciente e vigilante, daí que a exigência para com as organizações seja muito maior, incluindo nas atitudes éticas e no comportamento socialmente responsável. O que obriga a planeamento, estratégia e gestão muito mais apurados da comunicação organizacional.

Com a mudança de paradigma de um mundo analógico para digital, o ambiente organizacional, sobretudo a partir da última década do século XX, foi muito afetado. Para Kunsch (2007:42) as organizações, mais do nunca, não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente. O poder da comunicação digital na sociedade contemporânea tornou-se uma realidade que fez com que os atos de pensar, planejar estrategicamente e executar esta comunicação [corporativa] no dia-a-dia das organizações mudassem radicalmente.

O potencial e o poder da interatividade digital é imenso, na aproximação e captação de novos públicos, mas obriga a uma monitorização contínua da rede mundial de computadores para acompanhar o que eles dizem nos diversos canais. É que “as suas falas poderão atingir a imagem e a reputação das organizações” (Kunsch, 2007:50).

O fenómeno das redes sociais trouxe novas oportunidades e desafios. Tem enorme potencial para captar novos públicos, constituir comunidades virtuais em torno das empresas e marcas, aproximar os públicos e propiciar o seu envolvimento e participação ativa. Mas, tem perigos, como a difusão rápida e global de boatos e mentiras, propagação de críticas a maus serviços prestados. Obriga, por isso, à “alimentação” permanente de conteúdos interessantes para o público, e a monitorização permanente e rápida (re)ação .

A cultura do instante, em que o “acontecimento” interessa mais que o “sentido”, a “informação” mais que o “conhecimento” (Brandão, 2002:12), caracteriza bem a sociedade globalizada e acelerada em que vivemos. Na qual “quanto mais comunicação houver mais necessário se torna reforçar as identidades, pois não podemos esquecer-nos que com as novas tecnologias a comunicação torna-se instantânea, destruindo as distâncias, o que nos coloca mais depressa frente aos outros, perante novas abordagens” (Brandão, 2002:44).

É pois inevitável que, antes como agora, as organizações comuniquem. Westphalen, (s/d; 5) é perentória: “à empresa não resta outra alternativa: terá de se afirmar, de discorrer, de dialogar. Numa palavra, terá de comunicar.” E que quanto mais eficaz for a sua política de comunicação, “mais forte será a sua imagem e mais fáceis serão os diferentes atos da sua vida económica, desde a contratação à venda, passando pela gestão do pessoal, pelas relações com os fornecedores, pelas atividades financeiras.”

Comunicar (bem) visa criar uma imagem positiva e coerente. A comunicação organizacional não é fácil, pois os públicos são heterogéneos, há mensagens diversas a emitir, as organizações, e a sua envolvência, mudam diariamente. Só poderão comunicar convenientemente e com eficácia se souberem quem são e quem querem ser (Lopes e Reto, 1990).

Deste modo, as organizações são, cada vez mais, parte decisiva da vida das sociedades desenvolvidas. De modo sintético, Pina e Cunha et al (2003:2), definem-nas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns.

Para os atingir enfrentam exigentes desafios que Chiavenato (2004:12-14) assinala identificando as novas e mutáveis realidades do novo mundo de trabalho:

- i. O mundo muda a grande velocidade, tornou-se uma “aldeia global”, onde as organizações fazem as transações independentemente do lugar ou tempo graças às tecnologias de informação;
- ii. Na Era da Informação, na qual predominam ativos intangíveis e bens intelectuais, o capital humano está em alta e o conhecimento está a tornar-se a moeda mais importante;
- iii. A força de trabalho está a mudar, caracteriza-se pela diversidade, multiculturalidade, polivalência - as pessoas têm novas habilidades e competências;
- iv. As expectativas de clientes e consumidores estão a mudar – nos mercados apenas prosperam organizações capazes de oferecer aos clientes elevada qualidade, melhores serviços, baixos custos e valor agregado. As necessidades dos clientes estão sempre a mudar e são mais complexas. As organizações precisam de acompanhar ou antecipar as suas expectativas e necessidades, daí a incessante necessidade de mudança e inovação;
- v. As organizações estão a mudar continuamente para sobreviver e prosperar num ambiente complexo, concorrencial e mutável. Para isso reduzem “gorduras”, eliminam níveis hierárquicos, externalizam atividades não essenciais, formando alianças com outras organizações, criando novas estruturas mais simples e eficazes, tornando-se globais e utilizando tecnologias mais sofisticadas;
- vi. Os trabalhadores temporários estão a tornar-se uma parte significativa da força de trabalho;
- vii. Os clientes influenciam o trabalho que é executado dentro da organização;
- viii. As equipas – e não os indivíduos individualmente – estão a constituir-se as unidades básicas de trabalho.

Na perspetiva de Castells (2003a:612), no novo modelo de relações de trabalho, caracterizado pelo trabalho em equipa, trabalho em rede, terceirização e subcontratação, “os trabalhadores perdem a sua identidade coletiva, tornam-se cada vez mais individualizados nas suas capacidades, condições de trabalho e nos seus interesses e projetos.”

As pessoas têm também mudado a relação com as suas entidades empregadoras. O vínculo emocional às organizações tornou-se mais frágil e volátil, a fidelidade do colaborador à empresa tem tendência a rarear e o comprometimento organizacional - o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega - foi severamente atacado, com as políticas de redução de pessoal a provocarem danos à lealdade das pessoas e à sua satisfação no trabalho.

Para Pina e Cunha *et al* (2003:156) é claro que as expectativas de quem contrata e de quem é contratado são atualmente diferentes e mudaram os contornos do contrato psicológico, que vai além do acordo escrito e formal entre as partes. Essas crenças que as pessoas formam acerca das obrigações que cabem a si próprias e aos seus empregadores, determinam o relacionamento entre organizações e pessoas. E quando as pessoas entendem que o contrato psicológico é violado, respondem em conformidade e podem assumir uma atitude meramente transacional, substituindo a lealdade e “entrega” pelo desprendimento e “mero” cumprimento das “obrigações” contratuais.

Neste sentido as organizações que desejam captar o contributo de colaboradores competentes e empenhados facultam-lhes condições promotoras de empregabilidade (formação, aprendizagem, desenvolvimento) e já não a segurança de um emprego. E os indivíduos mais habilitados buscam potencial de empregabilidade e não um emprego seguro. Prescrevem que “quem não é “empregabilizável” não suscita a atração das organizações. E as organizações que não facultam “empregabilidade” não concitam a atenção de colaboradores “empregabilizáveis”” (Pina e Cunha *et al*, 2003:165).

Parece assim evidente o paradoxo das organizações quererem dos seus colaboradores disponibilidade, envolvimento, identificação para serem competitivas, mas, não lhes “prometerem” reciprocidade, com laços e vínculos duradouros. Chiavenato (2004:30) sublinha a contradição: “enquanto as organizações querem incentivar um sentido de participação e envolvimento dos funcionários, parece que as pessoas estão tentando reduzir o seus níveis de compromisso e dependência.”.

Na perspetiva da gestão, Lopes e Reto (1990) reconhecem que alcançar o envolvimento e o compromisso dos colaboradores não é fácil. E que o desafio para

as organizações é gerirem esta dinâmica potencialmente contraditória, conciliando as necessidades e expectativas dos colaboradores com os interesses dos gestores e organizações que lideram. Fazendo-o através de uma visão de gestão que seja por um lado motivadora e mobilizadora e por outro lado adaptada às novas exigências da sociedade e do mercado.

Por seu lado, Tomás Perdiguero *in* Villafañe (1998:11-12), observa que as organizações modernas têm a sua legitimidade dependente não só das responsabilidades para com os seus acionistas e colaboradores, mas também para com o ambiente e a coletividade. Faz assim alusão ao conceito de Responsabilidade Social, cada vez mais presente nas organizações privadas e públicas, e que tem contribuído para a dissolução da fronteira entre a empresa e a sua envolvente social, cultural e política.

Salientando o valor humano, Chiavenato (2004:VIII, 29) recorda que a vantagem competitiva está em saber usar a inteligência e a competência das pessoas que compõem as organizações. E que “cada pessoa está sendo entendida como uma fornecedora de talentos e competências para a organização e não mais um funcionário burocrata, como antigamente.”

Chiavenato (2004:29) destaca ainda que, em geral, as organizações procuram nas pessoas aspetos como: foco na organização; foco na visão de futuro da organização; foco no cliente; foco em metas e resultados; foco em melhoria contínua e desenvolvimento; foco no trabalho participativo e em equipa; comprometimento e dedicação; talentos, habilidades e competências; formação e crescimento profissional; ética e responsabilidade.

Os novos trabalhadores são atualmente mais qualificados, pessoas mais informadas, mais preparadas, com maiores expectativas, mas também quem contrata tem agora maior exigência e escrutínio no processo de seleção, também pelas condições propícias da relação entre oferta e procura no mercado de trabalho. No processo de recrutamento, as organizações querem encontrar pessoas com perfil ajustado às características e valores da empresa, e já não apenas com qualificações para determinada função (Bowen et al., 1991) A identidade organizacional assume

assim importância central no processo de recrutamento de pessoas para as organização.

No entanto, como refere Gomes (2000:18) a organização é também “uma construção social simbolicamente constituída e interactivamente mantida, cuja manutenção e viabilidade está dependente da actividade comunicativa dos seus membros”. A comunicação, tanto no seu interior como para o exterior, é essencial ao funcionamento e prossecução dos objetivos das organizações atuais e influencia a sua evolução e percepção.

Nesta perspetiva, Villafañe (1998) assinala que desde o final do séc. XX as empresas estão mergulhadas em processos de grande complexidade, em que o êxito ou fracasso não dependem, no essencial, da qualidade dos seus produtos e serviços. A sua capacidade para gerir com rigor a sua Imagem e competir num universo mediático com outras empresas é um fator decisivo para o êxito.

Faveiro (2004:55) reforça esta ideia, afirmando que “nesta fase contemporânea de comunicação onnipresente, que é a era dos audiovisuais, todas as empresas têm de criar a sua própria imagem, caso contrário, alguém a criará por elas, e, eventualmente, contra elas.” Nenhuma empresa sobrevive isolada, sem ação comunicativa e sem que se assuma de modo integrado.

1.2 A COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A comunicação é onnipresente. Todos comunicamos e não é possível não comunicar, visto ser comumente aceite que todo o comportamento numa situação interacional tem o valor de mensagem (Rego, 2007:24). Ações ou inações, palavras ou silêncios, tudo possui um valor “comunicativo”, porque influencia o “outro”, que lhes atribui um significado e lhe transmite uma reação (Pina e Cunha *et al*, 2003:357). Acontece com as pessoas e com as organizações – que, permanentemente, estão a comunicar mensagens interna e externamente.

Pina e Cunha *et al* (2003) afirmam ainda que não se pode dizer que a “comunicação” só acontece quando é intencional, consciente ou bem sucedida, isto é, quando ocorre uma compreensão entre emissor e recetor. Por outro lado, não deixam de alertar que a comunicação 100% pura é impossível. Ou seja, embora as pessoas se compreendem quando conhecem o código usado no processo de comunicação e perfilham contextos similares, as suas interpretações (o significado que atribuem) são individuais e únicas, pois são pessoais.

Pese embora a evolução que teve ao longo dos tempos, no essencial, comunicar, continua a ser, influenciar e atribuir sentido. Conforme recorda Berlo (1991:22), Aristóteles definiu o estudo da retórica (comunicação) como a procura de “todos os meios disponíveis de persuasão”. A meta principal da comunicação é levar outras pessoas a adotarem o ponto de vista de quem fala. “Em suma, nós nos comunicamos para influenciar – para influenciar com intenção.”

O mesmo autor explica bem por que a principal preocupação da comunicação é o sentido. Porque dele depende a eficácia da ação, a obtenção do objetivo que levou à comunicação. As palavras e os atos não significam o mesmo para todas as pessoas. Para Berlo (1991:173) é até mais exato dizer-se que as palavras não significam nada em si mesmas. Carecem sempre de uma interpretação - “Os sentidos não são transmissíveis, não são transferíveis. (...) Não podemos encontrá-los. Eles estão em nós, não nas mensagens.” As pessoas só conseguem comunicar porque há outras que têm sentidos similares. É esta similaridade de sentido que as organizações têm de conseguir obter nos seus públicos-alvo para que possam comunicar eficazmente.

As falhas de comunicação devem-se muitas vezes à suposição de que determinada palavra ou ação tinha um sentido igual para ambas as partes, quando afinal era diferente.

Mas, para além da linguagem verbal – que influencia o que pensamos e a forma como pensamos -, também a linguagem não verbal tem uma importância vital na comunicação. Comumente, considera-se mesmo que chega a “valer” 70% do processo comunicativo, confirmando ou desmentindo o que está a ser transmitido pelo emissor. A linguagem não verbal inclui por exemplo, o olhar, tom de voz, expressão facial, gestos. O contexto da mensagem fornece pistas sobre o seu

significado (Pina e Cunha *et al*, 2003:357). Por isso as pessoas utilizam símbolos (emojis) nas mensagens escritas que diariamente escrevem pelos dispositivos equipamentos digitais – eles fornecem o acrescento de contexto e intenção que a linguagem não verbal assegura.

Nas organizações “o ingrediente essencial para estabelecer uma boa relação entre a organização e os seus públicos é a comunicação” (Faveiro, 2004:59). Conforme destaca a autora todas as organizações comunicam interna e externamente, quer o façam de forma deliberada, consciente e pensada, ou não. A comunicação da empresa é dirigida a uma variedade de audiências, internas e externas, utilizando diversos meios, que influenciam a forma como a empresa é percebida.

De acordo com Tompkins (2005:4), as origens teóricas da comunicação organizacional remontam a Chester Barnard (1938), que identificou as principais funções de um Executivo, observando que todas tinham uma natureza comunicativa. No entanto, foi Charles Redding que na década de 50 desenvolveu o interesse nesta disciplina do conhecimento e se tornou conhecido como fundador deste campo de estudo.

Na perspectiva de Tompkins e Wanca-Thibault (2001:xxi), a comunicação forma a organização. E as organizações podem ser vistas como sistemas de indivíduos em interação, que através da comunicação estão ativamente envolvidos no processo de criação e recriação da sua ordem social única. Numa outra definição, que salienta a transversalidade da função e a importância dos *stakeholders* internos e externos da organização, Van Riel (1995:26) apresenta a comunicação organizacional como “um instrumento de gestão, através do qual todas as formas usadas e conscientes de comunicação interna e externa são harmonizadas tão eficaz e eficientemente quanto possível, para criar uma base favorável de relacionamento com grupos dos quais a empresa depende.”

As transformações verificadas na sociedade tiveram naturalmente impacto no domínio da comunicação organizacional, que viu esbater-se as barreiras entre os assuntos internos e externos. Conforme referem Hatch e Schultz (1997), antes havia áreas específicas responsáveis pelas relações externas, agora todos os membros

da organização têm de saber a importância desses contactos e estar habilitados para os fazer com eficácia comunicacional.

Ganha assim especial relevo o conceito de Comunicação Integrada, ou, nas palavras de Kunsch (2007:12), Comunicação Organizacional Integrada, que entende a comunicação das organizações de forma ampla e abrangente, e engloba a comunicação institucional, a comunicação de marketing e a comunicação administrativa. É uma abordagem que defende que as ações de comunicação, embora específicas e diferenciadas para cada um daqueles campos, têm de ser concertadas e coerentes com uma filosofia e política de comunicação integrada, que considere os objetivos globais definidos para a organização e os interesses dos públicos estratégicos e da sociedade.

Vilar (2006:95) sustenta que o alcance e a complexidade da comunicação global deve obrigar a uma gestão integrada, pois o resultado da comunicação, ou seja a imagem que os públicos obtêm, será tanto mais forte e consistente, quanto maior for o grau de coerência entre todos os domínios da comunicação. E reforçando a necessidade da visão completa e abrangente, Vilar (2006:81) recorda Bernstein (1992), para quem era essencial que as empresas tivessem uma visão holística da comunicação, pois estão a comunicar a todo o momento, e assim a suscitar permanentemente impressões e imagens a seu respeito.

Segundo Cheney e Christensen (2004:511), a questão não é saber o que distingue as várias práticas de comunicação das organizações, mas como as integram para comunicarem com consistência para as várias audiências. Sem essa consistência, as organizações terão dificuldades em afirmar e manter um sentido coerente de si próprias, indispensável para a sua credibilidade e legitimidade interna e externa.

Na mesma linha de raciocínio, e dado que as organizações podem controlar o que fazem e dizem, mas não o que dizem a seu respeito, Faveiro (2004) sublinha a importância da comunicação nas organizações ser planeada, controlada e coerente, em função da estratégia predeterminada quanto ao objeto, forma e destinatários. Para o efeito deverá ser realizado um diagnóstico (e uma auditoria de comunicação) que permita sistematizar, analisar e avaliar todas as formas de comunicação interna e externa e estabelecer lógica e coerência das comunicações. E, posteriormente,

avaliar o impacto de todas as comunicações da empresa (internas e externas, informativas, estratégicas, operacionais, comerciais) sobre as percepções que os diversos públicos têm dela. Para assim se poder rever estratégias, ações e recursos, na busca da eficácia e eficiência sempre desejadas.

O processo comunicacional é contínuo e carece de uma atenção permanente - “como fontes, precisamos manter o recetor em mente durante todo o tempo.” (Berlo (1991:67). Nas organizações o feedback acontece permanentemente, proveniente de múltiplo públicos internos e externos. A escuta ativa é também muito importante e para muitos é a “pedra de toque” da eficácia comunicacional. Essencial nas funções de liderança, que têm de perceber o “pulsar” da organização e decidir com base na percepção das pessoas.

Para a compreensão dos fenómenos comunicacionais no interior das organizações é importante conhecer os fluxos de comunicação, que englobam a comunicação formal (oficial) e informal (espontânea, não controlada pelos canais oficiais). Pina e Cunha *et al* (2003:391) referem que “a comunicação informal é uma realidade incontornável. É ingénuo pretender controlá-la ou evitá-la. Ignorá-la corresponde à estratégia da avestruz. É possível, todavia, influenciá-la e tomá-la com ativo importante.” Os autores consideram que a comunicação informal é muito importante porque influencia muito a dinâmica das organizações, e afeta as equipas, a motivação e o desempenho das pessoas, e pode mesmo conduzir a prejuízos na reputação das empresas na opinião pública.

Numa organização “tudo comunica”. Conforme assinala Westphalen (s/d:169), numa empresa tudo são meios de comunicação, “as coisas (instalações, mobiliário, papel de carta), os comportamentos (hábitos, modos de vestir, acolhimento aos visitantes), e os homens (...) Cada assalariado traz consigo a imagem da empresa: ele “é” a empresa aos olhos do “estranho”.

Na mesma linha de pensamento, Faveiro (2004) defende que as percepções de aspetos aparentemente menos importantes, mas quotidianos, são muito relevantes, pois estão muito relacionados com a identidade da empresa. Transmitem mensagens e refletem o sistema de valores que compõem a identidade e que são fundamentais para a formação da imagem da organização.

Villafañe (1998:151) incidindo na ligação entre comunicação interna e identidade, refere que “a comunicação interna cumpre não tanto um requisito operativo, de guia de ação, mas de reafirmação da própria identidade e de transmissão do conjunto de valores partilhados pelos membros da empresa”.

A comunicação interna pode ser definida como um sistema de interações onde a partilha de significados, em termos grupais, interpessoais e organizacionais reflete o conceito e identidade de cada empresa que servem de referência ao comportamento de cada colaborador (Brandão, 2014:362). É, pois, fundamental para o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, para fomentar as relações de cooperação, para facilitar a gestão da mudança. E, sempre, para difundir a cultura organizacional, a partilha dos valores, crenças e práticas, que promoverão a união e adoção de princípios e comportamentos organizacionais comuns.

Engloba todos os atos de comunicação que se produzem no interior da organização. Inclui os costumes, a forma do tratamento entre as pessoas, os diálogos informais. Serve-se de instrumentos tradicionais, como as reuniões, quadros de afixação, jornal interno, caixa de sugestões, apresentações, e outros mais recentes, como o email, intranet, blogs internos, comunidades virtuais e videoconferência.

A comunicação interna pode ser tipificada como descendente (a mais comum e tradicional, inclui transmissão de normas, orientações e informações dos níveis superiores para os inferiores da cadeia hierárquica), ascendente (que tem ganho relevância à medida que se tem valorizado o papel dos colaboradores, incentivando a sua participação e envolvimento, mas que necessita que exista um ambiente que favoreça a livre expressão de ideias), e horizontal (entre unidades operacionais, promove a articulação, aumentar o espírito de equipa, ajuda a resolver problemas que cada vez mais são transversais às várias áreas funcionais das organizações).

Faveiro (2004) realça que os colaboradores necessitam que a comunicação vá além da transmissão das instruções básicas para desenvolver o seu trabalho, e querem saber o que está a acontecer e porquê, como o seu trabalho pode contribuir para a prosperidade da empresa, e quais as perspectivas futuras da organização.

Olhando para a utilidade prática da comunicação interna, Pina e Cunha *et al* (2003) destacam o facto dela combater o rumor, cuja probabilidade de surgimento aumenta em situações de stress e insegurança.- sem informação que lhes permita explicar alguns acontecimentos (ou mesmo receios), as pessoas tendem a preencher o vazio com suposições explicativas, que, percorrendo as redes informais, rapidamente se convertem em “verdades”. Assegurar a comunicação interna de forma regular e oportuna, contribui muito para a estabilidade organizacional.

Nas organizações todos as pessoas são agentes comunicadores. São em permanência a cara e a voz da entidade para a qual trabalham. Nesta perspetiva, Bernstein (1992), in Vilar (2006:95-96), não tem dúvidas de que se a organização quer comunicar externamente a ideia de si própria, é essencial que os seus membros a compreendam, porque são eles os seus principais veículos. Para Faveiro (2004:60) “eles [os colaboradores] são os embaixadores, fazendo publicidade ao vivo”, logo o seu papel na construção da imagem da organização é cada vez mais valorizado. “A imagem de uma empresa depende da imagem que dessa mesma empresa derem os homens que nela vivem” (Westphalen, (s/d:66).

A comunicação é imprescindível, para além de inevitável, nas organizações e, embora não seja a panaceia para todos os males, ela representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional (Pina e Cunha *et al*, 2003:354). No entanto, Westphalen (s/d:6) é também perentória ao afirmar que a comunicação não “faz” a empresa. A comunicação não disfarça a realidade nem resolve os problemas de fundo, antes procura fazer com que a sua imagem se torne familiar. Uma imagem positiva, que suscite confiança nos seus públicos e relações afetivas com as suas marcas, assente na identidade e cultura da organização.

2. IDENTIDADE, CULTURA, IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. IDENTIDADE, CULTURA E IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Identidade

O espaço comunicacional em que vivemos está saturado. As organizações sentem tanta pressão para se fazer notar e ouvir, que podem até perder a noção do que querem e de quem são. Para as organizações, “destacar-se com uma identidade distinta e reconhecível neste ambiente desordenado, é, ao mesmo tempo, absolutamente necessário e praticamente impossível.” (Cheney e Christensen, 2004:522). No entanto, o tema da identidade é, assim, central e relaciona-se intimamente com a comunicação. Ruão (2015:122) defende mesmo que a primeira função da comunicação é a de determinar como quer a organização ser percebida pelos diferentes públicos, e logo, que identidade escolhe para si.

Com a oferta de produtos cada vez mais homogênea e com os mercados cada vez mais segmentados, a questão que frequentemente se coloca já não é a de saber qual o melhor produto, mas sim, qual é a marca ou empresa que merece mais confiança e com a qual o comprador melhor se identifica. Faveiro (2004:28) defende esta ideia e afirma que “as pessoas tendem a comprar o valor decorrente da identidade da empresa além de comprarem produtos.” A identidade da empresa, da marca e do produto converteram-se assim, “em fatores chave de decisão, passam a ser um produto em si mesmos.”

Neste sentido, para Perdiguerro *in* Villafañe (1998:11-12) o cerne da gestão empresarial avançada reside na análise rigorosa da identidade da empresa, no desenvolvimento de uma cultura sólida e coerente, e na estruturação cuidada e planeada das suas políticas de comunicação.

“Quem somos nós enquanto organização?” – eis a pergunta a que procura responder a identidade organizacional (Puusa, 2006a). Incide-se sobre o comportamento das organizações e dos seus membros e, por isso, tornou-se nos anos recentes num assunto de intenso estudo organizacional (Albert e Whetten, 1985; Cheney e Christensen, 2004; Corley *et al*, 2006; Cornelissen *et al*, 2007;

Dutton e Dukerich, 1991; Gioia et al, 2000; Hatch e Shultz, 1997), em domínios como comunicação organizacional, gestão estratégica, recursos humanos e liderança.

O conceito proporciona também um melhor conhecimento sobre o que liga as pessoas às organizações e como os trabalhadores podem mudar os seus comportamentos apenas em função da percepção que têm da identidade organizacional e da percepção que têm sobre a imagem externa da organização a que pertencem (Dutton *et al*, 1994).

A descoberta, nos anos 70 do séc. XX, de que nas organizações geram-se identidades e culturas – algo inesperado face aos pressupostos tradicionais da gestão - revelou o problema da compatibilização e integração entre os interesses e culturas individuais e os da organização. O desenvolvimento de uma identidade de empresa foi a resposta encontrada para fazer face às dificuldades de integração interna e também de adaptação externa a um meio cada vez mais turbulento (dinâmico e concorrencial). “A visão da empresa como possuindo uma identidade própria, faz de cada organização uma entidade única” (Lopes e Reto, 1990:38)”. Ou, nas palavras de Seruya (2009:55), a identidade organizacional exprime a individualidade única de uma organização aos olhos dos seus membros.

Já Sainsaulieu (1977) destaca que a forma institucional da empresa e as condições de trabalho influenciam em profundidade o indivíduo, na sua auto-estima e no modo de ele se compreender e estruturar de forma definitiva, face à organização que representa.

No domínio das Ciências Sociais, Cooley (1902), James (1918) e Mead (1934), deram as primeiras contribuições para a construção teórica do conceito de identidade. Mais tarde, autores como Erikson (1964), procuram encontrar uma noção de Identidade no domínio social (no seio dos grupos a que o indivíduo pertence), abordagem que estabelece a primeira ponte para a perspetiva alargada da Identidade no contexto organizacional.

Veloso (2007:22) refere que na Psicologia a análise da identidade está muito associada ao conceito de “self” – visando perceber o que confere unidade ao sujeito

e a consciência que ele tem da sua singularidade. Para Mead (1934), a identidade é construída e interiorizada pelo sujeito ao longo do processo de socialização, em função da avaliação dos outros, da interiorização que o indivíduo faz acerca da imagem que tem do que os outros pensam e esperam de si (o que se reflete nos seus comportamentos) e dos requisitos de pertença a um determinado grupo social. Daí a importância das relações quotidianas entre os indivíduos para a formação da identidade, pois a adaptação do sujeito à sociedade efetua-se por intermédio da comunicação.

Na Sociologia, no campo de interseção com a Psicologia Social, Veloso (2007:22-23) recorda que as perspetivas procuram caracterizar o indivíduos enquanto membros de determinados grupos sociais, atendendo aos seus papéis e interações. A Teoria da Identidade Social desenvolvida por Tajfel e Turner (1979) enfatiza a dinâmica dos grupos sociais. Frisa que cada grupo social assume ou é alvo de uma categorização (forma de simplificar a realidade face à necessidade que os sujeitos tem de lidar com o excesso de informação) e os seus membros tendem a identificar-se com a mesma e a orientar os seus comportamentos em consonância com os atributos que caracterizam a respectiva pertença (aumentando a imagem positiva que têm de si, pois tem uma dimensão motivacional).

A dinâmica identitária está intimamente associada aos processos de interação social, detendo um carácter coletivo. A identificação social constitui-se pelo duplo processo de identificação com o grupo e de diferenciação face a outros (endogrupo vs exogrupo). Para Goffman (1968) nós orientamos a nossa conduta por referência à imagem que queremos ver reconhecida pelos outros. É por via da dinâmica do reconhecimento/não reconhecimento que os sujeitos estruturam a imagem que têm de si próprios, quer a partir do que se auto-atribuem, quer do que consideram que os outros lhes atribuem (Veloso 2007:26). A identidade é caracterizada por uma dinâmica própria, sendo constitutiva do percurso de cada sujeito.

A definição que é ainda a principal referência e que suscitou maior interesse e discussão resultou do estudo de Albert e Whetten (1985), para quem a Identidade Organizacional incorpora as características de uma organização que os seus membros percebem serem as centrais, distintivas e duradouras, quando se leva em consideração o passado, presente e futuro da organização. Como os autores

reconhecem, um conceito relevante, mas difícil de estudar, devido à subjetividade e ambiguidade que tem inerentes. A sua natureza abstrata, inespecífica e ambígua será um dos principais motivos para a dificuldade de consenso sobre a sua definição, o que não evita interpretações inconsistentes e desarticuladas (Van Tonder e Lessing, 2003).

Para Kapferer (2000), o estudo e gestão da identidade organizacional assentam no conhecimento dos eixos identitários da organização: a sua singularidade, unicidade e permanência. No Prisma da Identidade que concebeu, o autor divide as facetas da identidade da organização entre as que se referem ao íntimo da organização (Personalidade, Cultura, Mentalização) e as que estão relacionadas com a sua exteriorização (Físico, Relação, Reflexo).

Moingeon e Ramanantsoa (1997:383-385) aludem que a “Escola de Pensamento Francesa” tem uma visão ligeiramente diferente sobre a identidade organizacional, descrevendo-a como “um conjunto interdependente de características da organização que lhe dão especificidade, estabilidade e coerência.” Esta linha de pensamento considera que o que se observa é apenas parte da identidade da organização, pois diagnosticar a identidade organizacional requer tempo e competências teóricas e metodológicas.

A definição original de Albert e Whetten (1985) continua a ser uma referência para muitas pesquisas, mas não é isenta de críticas. Alguns investigadores (Gioia et al., 2000; Hogg e Terry, 2000) criticam os atributos de “distintividade” da identidade, com o argumento de algumas organizações serem muito parecidas (e alguns casos, propositadamente), e também o de “durabilidade”, pois no contexto de mudança permanente em que as organizações vivem nada pode permanecer imutável – sendo mesmo desejável que a identidade seja fluida para se adaptar à realidade existente. Também Veloso (2007:48) partilha perspetivas construtivistas que criticam a noção de identidade como algo “integral, original e unificado” (Hall, 1996), porque também defende que a realidade multifacetada e multidimensional dos processos, dificilmente é limitável a um “todo uno e coerente”.

Nesta linha, Gomes (2000) associa a identidade organizacional às características consideradas como estáveis e que tornam identificável a organização, mas também

às relações de semelhança e diferença com as outras organizações. Na sua visão, a identidade não é una e única, mas plural e mutável, obedecendo a estratégias de gestão – “A identidade é, pois, comparativa, relacional, posicional. Ou seja, só existe e faz sentido por comparação com outras organizações.” (Gomes, 2000:121) – salientando o sistema aberto em que as organizações vivem, e que as obriga a preservarem e desenvolverem a sua identidade.

Parece poder concluir-se das diversas abordagens que a identidade é um conceito genérico e abrangente, de natureza multidisciplinar, sobre o qual não existe uma definição única. É no entanto claro que respeita a características próprias da organização, que são influenciadas não apenas pela história e passado da mesma, como pelo contexto em que atua, relações que estabelece, pessoas que constituem a organização, missão e objetivos a alcançar, imagem desejada. É pois natural a evolução dos atributos das organizações e a importância da comunicação para os transmitir e fazer interiorizar.

A operacionalização do conceito de identidade organizacional é também relevante para o alcance do seu significado. Neste domínio, Van Rekom e Van Riel (2000:335-347), sistematizaram as formas conhecidas de avaliação operacional da identidade organizacional:

- i. Identidade organizacional definida pelos próprios membros da organização nas quais as dimensões são baseadas nas perceções dos membros da organização sobre si e sobre a organização. São exemplos os estudos de Bernstein (1992), que propõe método de avaliação que também permite o estabelecimento da identidade organizacional desejada; de Dutton e Dukerich (1991) que estudaram como as interpretações da identidade moldam as ações dos membros da organização; e de Gioia e Thomas (1996) que investigaram a identidade organizacional de modo a conceber uma *framework* para a gestão da mudança;
- ii. Identidade organizacional revelada por investigadores externos, que tipificam os aspetos centrais, distintos e duradouros da organização através de pistas organizacionais que observam ou pela lógica de atuação dos membros. Estudos de Balmer (1996) e Van Rekom (1998).

Tendo uma perspetiva muito abrangente, Van Tonder e Lessing (2003:24) defendem que um vasto conjunto de atributos organizacionais devem ser considerados importantes para incluir na identidade organizacional - considerados em conjunto, incluem “virtualmente todas as características relevantes da organização” e abrangem elementos como declarações de ideologia, missão, objetivos, estratégia, estrutura, processos organizacionais, crenças e valores partilhados, liderança, filosofia de gestão, cultura (frequentemente citada) e elementos de cultura (como rituais, cerimónias, histórias, símbolos), fronteiras organizacionais, relações (entre empregados, gestão e subordinados), logotipos, slogans, bem como aparência das sedes corporativas, clima organizacional, as competências, valências, atitudes e interesses da organização, comunicação, sentimentos, papéis e afiliações sociais, e os atributos físicos da organização.

Esta abordagem conduz à distinção dos conceitos de identidade organizacional e identidade corporativa - em linguagem corrente frequentemente utilizados como sinónimos ou associados a outros como identidade visual, imagem corporativa ou cultura organizacional. Hatch e Schultz (1997) afirmam que a literatura organizacional desenvolveu o conceito de identidade em torno do conceito de identidade organizacional, enquanto a literatura de marketing se focou na identidade corporativa. A identidade organizacional refere-se comumente ao que os membros da organização percebem, sentem e pensam sobre a sua organização; a identidade corporativa distingue-se por ser centrada no aspeto visual (Abratt, 1989; Balmer, 1995; Olins, 1989).

Sobre identidade visual, outro conceito congénere, Abratt (1989:68) explica que “é parte da identidade profunda do grupo, o sinal externo do comprometimento interno, servindo para lembrá-lo do seu real propósito.” (Hatch e Schultz, 1997:358). E Faveiro (2004) defende que, por consistir nas manifestações visuais da identidade, criadas pela empresa para comunicar exteriormente a sua individualidade e propósitos, é importante que sejam revistas periodicamente para confirmar que se mantém conforme a realidade interna da organização e as solicitações do mercado.

Kiriakidou e Millward (2000:51) relacionam diretamente os conceitos, defendem que “Identidade corporativa é então a representação tangível da identidade organizacional, a expressão manifestada no comportamento e comunicação da

organização.”, e recomendam que a gestão da identidade corporativa deve refletir a identidade organizacional da empresa (as crenças dos membros sobre o seu caráter).

A este propósito, Vilar (2006:79) esclarece que identidade organizacional se reporta sobretudo aos aspetos organizacionais e comportamentais, e centra-se no interior da organização, no relacionamento com os seus membros e no seu contexto simbólico. Enquanto que a identidade corporativa tem o seu foco na ligação entre a organização e o exterior, e desenvolve-se ao nível do marketing. A identidade corporativa é conceptualizada como uma função da gestão, que operacionaliza a identidade como um meio pelo qual a estratégia da organização pode ser transmitida aos públicos externos com o objetivo de estabelecer uma imagem favorável.

Importa também diferenciar identidade desejada de identidade atual. Enquanto a identidade desejada se relaciona com a visão que os gestores da organização têm para a organização e sua missão corporativa, e reflete assim a identidade organizacional que a gestão quer adquirir, a identidade atual refere-se ao que a organização é, os valores dos seus membros, a sua estrutura, estilo de liderança, produtos e serviços oferecidos, atividades de negócio. (Balmer, 1995; Balmer e Soenen, 1999). Neste âmbito, os autores sustentam que existem cinco identidades que estão presentes em qualquer identidade organizacional (ou corporativa): Identidade Atual; Identidade Comunicada; Identidade Concebida; Identidade Ideal; e Identidade Desejada.

A identidade desejada é comunicada sobretudo através da transmissão de simbolismo organizacional e comunicações corporativas para alcançar uma imagem favorável e promover vantagens competitivas. No entanto, como alertam Kiriakidou e Millward (2000), esses objetivos corporativos podem não ter correspondência com a realidade e os trabalhadores podem ter perceções muito diferentes da organização, podendo considerar como retóricas as declarações internas e externas sobre identidade. A este propósito, Seruya (2009:59) observa que a identidade organizacional remete para uma construção do sentido da organização que é coletiva, mas que poderá não ser homogénea, nem totalmente coesa.

A congruência entre a identidade atual e a identidade ideal é, pois, um fator crucial. A inconsistência entre as duas identidades causa uma disparidade de percepção. Na maioria dos casos, “a visão corporativa e missão da organização tende a ignorar os valores culturais existentes, incluindo as atitudes dos colaboradores (Van Rekom, 1997)”. Kiriakidou e Millward (2000) fazem notar que quando a discrepância de identidade é muito ampla, os membros da organização podem crer que a identidade ideal é irrealizável e, como resultado, podem dissociar-se da organização que os emprega. Os colaboradores podem deixar de acreditar, e assim deixarem de se comprometer com a organização. As autoras propõem que é assim crítico para as organizações observarem o nível de ajustamento (coincidência) entre as características atuais e ideais da sua identidade organizacional.

As pesquisas empíricas neste domínio, sugerem que a coincidência entre a identidade atual e ideal aumenta o comprometimento, a satisfação e o desempenho organizacionais (Bower et al., 1991; Van Rekom, 1997).

Carvalho (2007:211), a propósito do papel das Relações Públicas nas organizações, sublinha a importância de se conhecer previamente a identidade da organização e os seus públicos, “trata-se de em primeiro lugar saber quem somos, saber o que pensamos e o que de nós pensa com quem nos relacionamos”. No âmbito da gestão das marcas, Ollins (2003:29), faz alusão ao conceito de identidade, afirmando que “num mundo desconcertante em termos de clamor concorrencial, e em que a escolha racional se tornou quase impossível, as marcas representam clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença – tudo o que permite aos seres humanos definirem-se a si próprios. As marcas representam identidade.”

Embora com capacidade de se adaptarem à evolução dos tempos, as organizações necessitam da sua identidade para enfrentar ou conduzir as profundas transformações do seu ciclo de vida. Segundo Lopes e Reto (1990:43), “é a gestão do simbólico que permitirá manter uma identidade no interior das metamorfoses sucessivas que as organizações são forçadas a realizar decorrentes quer das mudanças provocadas pelo meio externo, quer pelos jogos de interesses e pelas representações dos indivíduos.”

Ligando esta temática da gestão simbólica das representações a mudança permanente que caracteriza o nosso tempo, Ruão (2015:111) apresenta a identidade organizacional como um fenómeno dinâmico e mutável, flexível e adaptável às contingências organizacionais, mas que valoriza a tradição e a história das organizações e das marcas. Contribuindo para que as organizações façam sentido, de forma continuada e para todos os seus públicos. Gioia et al (2000:74-75) propuseram a noção de “instabilidade adaptativa” para caracterizar a identidade e explicar a capacidade organizacional de adequação da sua autorepresentação às mudanças do mercado, num quadro de continuidade e mantendo elementos nucleares.

Identidade organizacional é então um conceito chave que pode fornecer à organização um enquadramento para se compreender uma ação. Para Dutton e Dukerich (1991), Gioia, (1998) e Whetten (2006), a identidade organizacional pode simultaneamente filtrar, restringir e moldar interpretações e ações dos membros da organização (Puusa, 2006a). E nesta perspectiva relaciona-se e aproxima-se também do conceito de cultura organizacional.

Cultura

Nas organizações, a cultura organizacional está presente em todo o lado, em toda a gente, a todo o momento - “No quotidiano das organizações, a cultura é algo que se lê e que se escreve, que se diz e que se faz” (Gomes, 2000:11). Trata-se de um constructo de raiz antropológica para a compreensão de comportamentos sociais. Relaciona-se com os conteúdos transmitidos e criados, com os padrões de valores, ideias e outros sistemas significativos simbólicos, como fatores de “formatação” de comportamento humano.

Lourenço e Ilharco (2007) dizem que a cultura organizacional “vem antes de tudo”. Refere-se a histórias, regras informais, rituais, aos valores intangíveis: a forma usual e tradicional de se pensar e fazer as coisas numa dada organização ou grupo. É o filtro através do qual tudo é percebido e imediatamente valorizado. Os novos elementos das organizações devem aprendê-la e apreendê-la para serem

reconhecidos como parte da equipa, e o valor acrescentado que podem aportar só é efetivo se estiverem enquadrados na cultura existente.

Pode ser também concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos” (Pina e Cunha *et al*, 2003). É de natureza multidisciplinar e pode ser analisada sob vários prismas: individual, grupal, organizacional e nacional.

Villafañe (1998:148) parte da consideração da cultura como o inconsciente coletivo da organização e relaciona-a com a identidade, assumindo que “a cultura é, neste sentido, o processo de construção social da identidade da organização, isto é, da assunção de significados.”

A cultura organizacional ganhou forma e importância nos anos 80 do séc. XX, sobretudo através das teorias expressas por Tom Peters e Robert Waterman (1982), que defendiam a tese de que os valores partilhados na organização são os seus fatores de excelência empresarial. – confrontando o pensamento racional e mecanicista (baseado na integração normativa e hierárquica), existente até então, no estudo das organizações. Na visão da “excelência organizacional”, há uma ligação direta entre cultura e performance organizacional, acreditando-se que o êxito apenas depende da adoção de uma “cultura forte”, que poderá e deverá ir mudando consoante das necessidades da organização.

A propósito da cultura ser manipulável, Gomes (2000:19) defende que a cultura não é uma variável contingencial, que não há uma boa cultura, e que não é facilmente mutável porque é um processo de aprendizagem em que as experiências acumuladas, o saber-fazer, o património simbólico, e a identificação dos seus membros, se vão consolidando com o tempo. Aponta antes para a abordagem cultural centrada na identidade. Com efeito, “se cada organização tem uma cultura, isto é, um percurso histórico que a diferencia e a identifica, a um nível mais profundo, toda e qualquer organização é uma cultura”. Por isso, diremos que “a organização é e tem uma cultura.” É esta que lhe confere “uma identidade”, ou seja, aquilo que a diferencia de outras organizações.

Já Chun (2005:97) afirma que “a cultura só pode ser mudada quando a identidade muda.” A identidade é mais aberta às influências exteriores. A identidade, a forma como as pessoas se entendem a si próprias em relação à cultura e aos valores, é algo consciente e reflexivo. E, portanto, mais propício a ser mudado do que a cultura, que não é fácil de mudar pela estratégia da gestão de topo, nem pronto a ser manipulável.

Larçon & Reitter (1979), à semelhança de Sainsaulieu (1977), já tinham conjugado cultura e identidade, mas adotam um nível de análise intra-organizacional, não situando a identidade no contexto das relações inter-organizacionais e destacando como centro da cultura o topo da hierarquia. Ramantsoa & Reitter (1985) aprofundam e radicalizam a distinção entre identidade de empresa e cultura de empresa. Para eles, enquanto a cultura remete para o passado e comporta diversidade e antagonismos, a identidade é una e única e, através do projeto está associada ao futuro. E a cultura desempenharia função adaptativa face ao meio externo, enquanto a função da identidade diria respeito à integração interna. Mas todos estes autores associam cultura e identidade a liderança salientando o papel dos fundadores da empresa na génese, dinâmica e gestão da sua cultura e o papel dos líderes na elaboração do projeto da empresa capaz de sustentar e proteger a sua identidade.

Gomes (2000) distancia-se desta conceção de identidade e também não concorda com o remeter a cultura para um nível “superficial”, “passivo” e “passado”. O autor concebe a identidade organizacional como o entendimento coletivo sobre o que é a organização e como ela deve operar, face a um determinado contexto. A identidade pressupõe a existência de um “campo simbólico” (sagas, metáforas, mitos, etc) e de atividades orientadas para a sua manutenção e mudança (rituais, cerimónias, etc).

Outra visão têm Lopes e Reto (1990:42), para quem o conceito de identidade é mais inequívoco do que o de cultura: enquanto existe uma entidade com a sua identidade, podem existir várias culturas no interior da mesma organização, e diferentes organizações podem ter culturas semelhantes. Para eles “o conceito de cultura tanto pode na prática recobrir totalmente o de identidade, como designar realidades antagónicas, ou ainda caracterizar situações em que a diversidade cultural é a condição da própria identidade.”

Globalmente a cultura organizacional desempenha funções importantes, que Villafañe (1998) identificou e agrupou como de adaptação, coesão e envolvimento. E tem relevante influência na comunicação, que depende da cultura existente. “Nenhuma fonte comunica como livre agente, sem ser influenciada por sua posição no sistema sócio-cultural.” (Berlo, 1991:56). O sistema sócio-cultural, juntamente com as habilidades comunicadoras, atitudes, nível de conhecimento é também um dos fatores que influencia o comportamento comunicativo do emissor e do recetor.

O papel da liderança é também muito relevante na gestão da cultura organizacional. Uma liderança forte e com o foco no coletivo é crucial para alcançar os objetivos da organização. Por vezes, a prioridade ao coletivo é tão evidente que se afirma “o grupo vem primeiro do que o indivíduo – não só conceptual, mas culturalmente” (Lourenço e Ilharco, 2007: 131). Exige que as pessoas confiem no líder e na sua capacidade, e estejam dispostas a não ser egoístas e pelo contrário sejam solidárias. A “gestão pela cultura”, defendida por Lopes e Reto (1990), estipula que o líder pode ir introduzindo novos valores, ritos, cerimónias, sem quebrar os antigos, sempre que constate que a cultura tradicional já não responde às necessidades de adaptabilidade exigida à organização. O líder deve “ser capaz de dar sentido às práticas empresariais através da gestão de um sistema de valores compartilhados e da criação de uma causa exemplar, que aglutine toda a empresa e a diferencie das restantes” (Lopes e Reto, 1990: 91). Para tal, o líder tem de ter conhecimento profundo da empresa e da sua identidade.

Hatch e Schultz (1997:360) notam que a cultura na teoria das organizações tem ignorado as relações da organização com a sua envolvência, apenas considerando o seu desenvolvimento no interior da organização, como se comprova pela importância dada aos fundadores, heróis, líderes-chave, incidentes graves e eventos. Na perspetiva “construtivista” das autoras, críticas da influência dos gestores de topo na cultura da organização, as suas tentativas não resultam porque “a cultura gere mais os gestores do que o inverso.”

De referir também a existência de subculturas, que decorre do facto de nenhuma organização ser tão homogênea que seja capaz de criar, de veicular, de reforçar e de manter uma só cultura (Pina e Cunha *et al*, 2003:548). A socialização, a partilha

de experiências, a semelhança de características pessoais, a coesão grupal tendem a facilitar a emergência de subculturas que criam e reforçam as suas próprias normas. As subculturas não devem ser confundidas com as contraculturas, que surgem orientadas para a rejeição das características dominantes, e que tendem a recrutar os seus membros nos grupos de insatisfeitos crónicos e inovadores rebeldes.

A seleção de novos colaboradores e a sua integração na organização são processos muito relevantes, que se relacionam com a cultura organizacional. É que os resultados desejados com o processo de “enculturação” não são garantidos e podem mesmo ser pouco eficazes. As pessoas que chegam às organizações já apresentam um conjunto de valores (mais ou menos) consolidados, não podendo ser alterados com facilidade, nem na medida exata dos desejos da organização e a contento das suas metas. Na opinião de Pina e Cunha *et al* (2003:545), “o que a empresa pode fazer é selecionar pessoas que já possuam um determinado conjunto de valores, determinar um padrão comportamental favorável e reforçar (e.g., com prémios e promoções) os indivíduos que, no quadro desse padrão, contribuam mais significativamente para os resultados da organização.”

Finalmente, ainda segundo Pina e Cunha *et al* (2003:539), a cultura é importante para a gestão da identificação dos indivíduos com a organização. A cultura poderá ser usada para reforçar o sentimento de identificação e de pertença ao coletivo, contribuindo assim para a satisfação das necessidades de afiliação dos indivíduos. E poderá oferecer aos colaboradores a possibilidade de se desenvolverem enquanto indivíduos e enquanto elementos pertencentes a uma unidade social capaz de contribuir para a sua identidade pessoal.

O desafio para as organizações é evoluírem sem se descaracterizarem. Por um lado, o sistema cultural fixa e estabiliza os procedimentos e regras, consolidando o poder, por outro, a crescente complexidade do meio interno e externo da vida das organizações induz o aparecimento de lógicas culturais diversificadas, as quais necessitam de uma nova resposta cultural. “A longevidade da organização estava assim ligada à sua capacidade de absorção de valores inovadores, para além de ter de preservar a identidade cultural originária” (Lopes e Reto, 1990:111). E a sobrevivência e sucesso das organizações está também muito associada à sua imagem.

Imagem

Sem se darem a conhecer e projetarem boa imagem no mundo em que exercem as suas atividades as empresas não se podem realizar. A associação de atributos positivos na mente das pessoas que contactam com a empresa (públicos identificados ou potenciais) é um trabalho essencial.

A imagem é sempre uma representação. Segundo Vilar (2006:109), o termo provém do latino *imagine* e traduz reprodução, retrato, evocação, podendo expressar ideia ou conceito, ou referir-se a aparência ou semelhança, podendo utilizar-se como impressão ou como opinião geral sobre algo. A “imagem designa assim a representação – mental, subjectiva e abstracta – de um conjunto de associações – sensoriais, cognitivas e afectivas – que expressam o conhecimento e as atitudes dos sujeitos em relação às organizações.” Pode assumir também um sentido pejorativo quando se entende oposta à realidade; enquanto sinónimo de imitação ou aparência, é habitual significar algo artificial (implicando algum grau de falsidade) que sobrepõe ou substitui uma realidade incómoda ou virtual.

A imagem organizacional é habitualmente entendida como o somatório das imagens detidas por grupos externos (ex: clientes, fornecedores, reguladores, grupos de interesse,...). Mas, tal entendimento, comum na perspetiva do marketing, é incompleto. Hatch e Schultz (1997:358) recordam que Dutton e Dukerich (1991) definem imagem como a forma como os membros da organização acreditam que os outros veem a sua organização. Whetten *et al* (1992) definiram imagem como um produto de processos internos, a forma como as elites da organização gostariam que os outros vissem a sua organização. Hatch e Schultz (1997) preferem, por isso, seguir Alvesson (1990:376) e adotar uma definição mais complexa que combina as abordagens de marketing e organização: “a imagem organizacional é uma impressão holística e vívida detida por um indivíduo ou grupo particular sobre uma organização e é o resultado da tomada de sentido do grupo e da comunicação da organização de uma imagem de si fabricada e projetada” (Hatch e Schultz, 1997:359).

É claro, portanto, que a imagem das organizações não é por elas definida. “A imagem não é o que a empresa acredita ser, mas os sentimentos e crenças sobre a

empresa que existem nas mentes dos seus públicos” (Bernstein, in Abratt, 1989:68). A imagem forma-se na mente de um consumidor ou público, em resultado de uma abstração psicológica das mensagens e interações verificadas ao longo do tempo. Ou, como acrescenta Faveiro (2004:72) a este propósito, “a imagem de uma empresa é, pois, exterior a ela, embora a sua formação dependa da identidade com que ela se exhibe e se afirma.”

A imagem é um conceito de receção, enquanto a identidade é um conceito de emissão. A imagem é um resultado, uma descodificação, uma interpretação de sinais que podem ser produzidos por várias fontes, de entre as quais a identidade, refletindo a alma e a visão da organização. Enquanto que a imagem é geralmente passiva e virada para o passado, a identidade tem que ser ativa e virada para o futuro, refletindo as associações que se desejam para a organização (Kapferer, 2000).

A relação da imagem com a identidade é íntima e deve estar muito presente. Não podendo a organização criar a imagem que deseja, pode no entanto, com base na sua essência e realidade, ter um papel ativo e consistente na prossecução desse objetivo. Logo, como argumenta Faveiro (2004:9), a ação que a empresa pode exercer sobre o consumidor é a de exhibir perante ele “uma identidade própria, distintiva e convincente de si mesma e dos produtos que oferece, por forma a criar nele uma imagem opcional quanto à excelência ou superioridade dos bens que fornece ou dos serviços que presta.”

Evidenciando a interdependência e interrelação existentes, (Faveiro, 2004:14) infere que “quando uma empresa pretende alterar a sua imagem terá de começar por alterar a sua identidade, alterar a forma como se manifesta perante os seus públicos.” Enquanto Chun (2005:98), com intuito semelhante, afirma que “se a imagem (externa) é o espelho da identidade (interna), gerir a imagem pode ser em parte conseguido através de gerir a identidade.”

As organizações têm por conseguinte de realizar algum trabalho corporativo, pois as suas qualidades intrínsecas não chegam para alcançar o calor desejado para a organização. Para Villafañe (1998) o valor de uma empresa corresponde à soma das

suas qualidades intrínsecas (que pratica), com a sua imagem percebida. E a imagem, resulta da seguinte expressão:

Imagem = Identidade + Cultura + Comunicação Corporativa

O autor é inequívoco na relevância que atribui à identidade e cultura organizacionais na construção da imagem da organização, mas acrescenta-lhes o peso das ações comunicativas (quer as intencionais, quer as involuntárias), pois reconhece o facto de “a identidade de uma empresa ser o que é, basicamente, determina a sua Imagem”. Todavia, através do “trabalho corporativo” é possível destacar “alguns traços da identidade em detrimento de outros que, estrategicamente, não interessa explicitar.” (Villafañe, 1998:31). É através da intervenção nos domínios da comunicação corporativa e da identidade visual que o trabalho corporativo se concretiza.

No entanto, ressalva que “não se pode garantir a utopia corporativa que supõe que a Imagem intencional é igual à Imagem que os públicos constroem a respeito da empresa” (Villafañe, 1998:36). Mas procura-se essa coincidência de percepções, através de estratégias, políticas e planos de comunicação e imagem, definidos em função dos objetivos organizacionais, dos públicos identificados e dos recursos disponíveis.

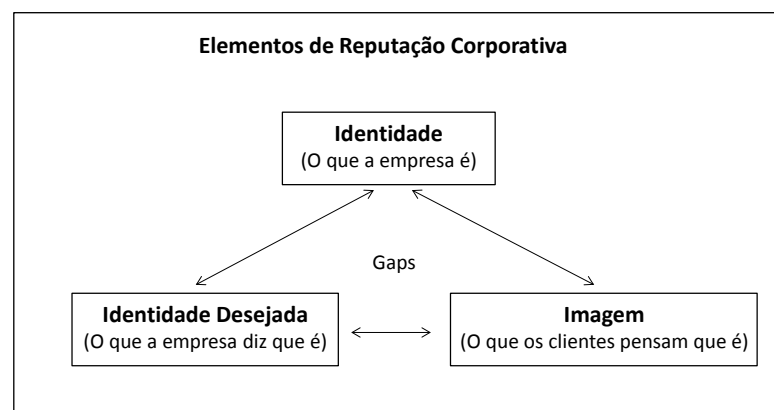
A imagem das organizações não é fortuita nem ocasional, tal como não é garantida nem intemporal - “Boa ou má, uma imagem nunca é definitiva: evolui com o tempo. A imagem também não é universal: varia em função do público em questão” (Westphalen, s/d:11). E a todo o momento influencia e predispõe as pessoas a adotar atitudes positivas ou negativas em relação à organização, fazendo com que qualquer ação realizada seja afetada pela imagem existente.

Noutro plano, imagem e identidade são frequentemente associadas ao de conceito de reputação. Chun (2005:94) distingue reputação de imagem por aquela possuir um historial de percepções acumuladas, detidas por todos os *stakeholders* relevantes de uma organização (clientes, colaboradores, fornecedores, gestores, credores, media e comunidades) – e assim, sendo, poder-se-ia dizer que “uma organização não tem uma única reputação – tem muitas.” A reputação evolui ao longo do tempo em resultado do desempenho da organização, reforçado pela sua comunicação. A

imagem pode ser mudada mais rapidamente através das ações de publicidade, enquanto a reputação requer mais tempo e esforços consistentes para se construir interna e externamente.

No âmbito do estudo da identidade organizacional, é interessante ver como Chun (2005) define e ilustra a relação entre os conceitos de Imagem, Identidade e Identidade Desejada, ou seja, os elementos que, para si, são constituintes da reputação corporativa.

Figura 1. Elementos chave da reputação corporativa



Fonte: Chun (2005:98), adaptado de Davies e Miles (1998)

Identidade: O que a empresa é

A identidade organizacional visa responder à questão “Quem somos nós?” ou “Como nos vemos a nós próprios?” – ou seja, a percepção dos colaboradores sobre a organização (Albert e Whetten, 1985). Refere-se ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre a organização (Hatch e Schultz, 1997) e preocupa-se com o que as características que são centrais, duradouras e distintivas (Albert e Whetten, 1985).

Imagem: O que os clientes pensam que é

Corresponde a como os outros nos vêem. Imagem e reputação são frequentemente usados como sinónimos. A imagem é definida não pelo que a empresa considera, mas pelo que os clientes consideram ou sentem sobre a empresa com base nas suas experiências e observações (Bernstein, 1992). Para os pesquisadores de comportamento organizacional, imagem é definida como as opiniões que os

membros internos têm da percepção dos externos. (Dutton e Dukerich, 1991; Gioia e Thomas, 1996)

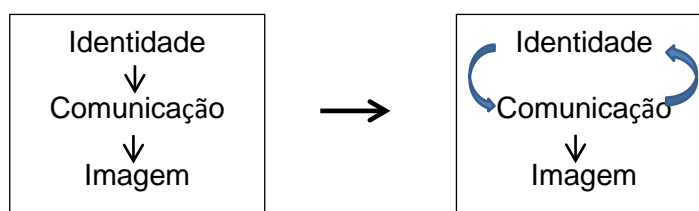
Identidade Desejada: O que a empresa diz que é

Como queremos que os outros nos vejam. Enquanto a identidade organizacional é um termo da esfera do comportamento organizacional, a identidade desejada (também referida como identidade corporativa ou estratégica) é mais usada no domínio do marketing. A identidade desejada ou identidade corporativa refere-se a pistas visuais como o nome, logotipo e símbolos (Bernstein, 1992; Olins, 1989), ou a pistas estratégicas de identidade como visão, missão, filosofia, que são concetualizadas como parte do processo estratégico que liga a estratégia corporativa à imagem e reputação da organização (Dowling, 1994).

A interrelação entre os conceitos, significa que qualquer desalinhamento entre imagem, identidade e identidade desejada afeta a reputação da organização.

Se a comunicação fosse perfeita a identidade e a imagem seriam coincidentes. Mas, no processo de comunicação intervêm muitos outros elementos. De acordo com Faveiro (2004:14), importa cuidar da própria identidade, com o feedback e observação dos resultados dos processo de comunicação, para realimentar a própria identidade, não a deixando “deteriorar” e assim prejudicar a imagem da organização. Nesse sentido o processo não seria linear e unívoco, e a Identidade organizacional está, assim, em constante mutação.

Figura nº 2 - Relação entre Identidade, Comunicação e Imagem



Fonte: Faveiro (2004:14)

No modelo de sociedade em que vivemos é indubitável, a importância da imagem. Caracterizando-se os mercados pela rápida e permanente evolução, pela globalização crescente, e pela competição e concorrência, as empresas preocupam-

se em reforçar a sua identidade e gerir a sua imagem. Perdiguero (*in* Villafañe, 1998:15) salienta “num mercado hiperconcorrencial, onde as batalhas comerciais se ganham e se perdem no campo da batalha da Imagem, a comunicação e a relação da empresa com a sociedade são estrategicamente decisivas.”

Neste âmbito, Teresa Ruão (2008) recorda que em finais do século XX, as empresas pareciam fixadas nas atividades de gestão das impressões com públicos, considerando que já não bastava gerirem o seu desempenho, mas era essencial administrarem as “impressões” sobre esse desempenho. Nessa altura, os conceitos de marca, cultura, identidade, imagem ou reputação foram usados para explicar as dimensões intangíveis das organizações.

A imagem depende assim da perceção do público (de quem recebe a mensagem); depende de fatores extrínsecos à organização (como a imagem do sector e ação dos concorrentes); depende de fatores relacionados com a identidade (características e atributos que definem a sua essência) e com o desempenho (conduta social, interna e externa), desempenho económico e financeiro, atividade e oferta de mercado e forma como comunica tudo isto. Vilar (2006:26) sintetiza e acrescenta que se pode identificar três determinantes para a imagem organizacional:

- 1) A Identidade – aquilo que é central, distinto, permanente
- 2) A Identidade Corporativa – a imagem projetada
- 3) A Comunicação

Neste contexto, as manifestações visuais da organização (logotipo, símbolos, cores, decoração de instalações) são um instrumento precioso para auxiliar ao reconhecimento e à recordação da organização. A identidade visual, como é denominada, desempenha funções primordiais de identificação e diferenciação, assumindo uma dimensão estratégica, enquanto comunicadora de uma intenção de posicionamento. O impacto da identidade visual na imagem da organização surge pela notoriedade, familiaridade e apreciação que proporciona, e que contribui significativamente para a eficácia da comunicação, dado que as pessoas tendem a acreditar mais em mensagens de fontes que (re)reconhecem e de que gostam (Vilar, 2006:87).

O que não resulta é tentar criar-se uma imagem artificial, falsa ou incompatível com a realidade da organização. A credibilidade da organização é fortemente afetada quando essa falta de coerência e consistência é detetada. Como salienta Villafañe (1998:31) “é necessário ser realista e basear todo o processo de construção da Imagem de uma empresa sobre a identidade e recusar propostas quiméricas que pretendam inventar uma identidade inexistente”, e ainda “aquilo que nem o trabalho percetivo nem o corporativo conseguiram alguma vez foi criar uma Imagem de algo que não é.”

A “Imagem é a realidade”, ou seja, “é o resultado das nossas ações. Se a imagem é falsa e o nosso desempenho é bom, é culpa nossa por sermos maus comunicadores. Se a imagem é verdadeira e reflete a nossa má performance, é culpa nossa por sermos maus gestores” (Bernstein, 1992, in Vilar, 2006:15). As percepções existentes sobre a organização não são ficcionadas, são a representação da realidade formada na consciência daqueles que se relacionam com a empresa.

Estando a imagem desejada da organização muito dependente das palavras e atos dos seus colaboradores, é vital que estejam alinhados e identificados com a organização. Como refere (Westphalen, s/d:17) “a expressão que a empresa dá de si mesma terá de estar em conformidade com a realidade. Isto, para que seja reconhecida e aprovada pelo pessoal, principal embaixador da firma.”

É, por conseguinte, muito relevante o estudo das percepções do público interno da organização. Conforme sustentam Dutton *et al* (1994:256), a ideia que os trabalhadores têm sobre a imagem da sua organização molda a força da identificação deles com a entidade empregadora, servindo como importante referência cognitiva, que tanto aproxima como afasta os membros da organização. E influencia o seu desempenho e o que pensam de si como trabalhadores. A imagem e identificação tem um alcance vasto, pois “a imagem das organizações molda a forma como os seus membros se definem a si próprios. Quando os membros se definem a si próprios com atributos que coincidem com atributos que usam para definir a organização, eles estão fortemente identificados com a organização.”

Na gestão das organizações, identidade, cultura e imagem são conceitos interrelacionados e que carecem de uma atenção particular. Salientando que os

fenômenos de sentido são centrais para explicar os padrões de desempenho organizacional, Ruão (2015:89) recorda que os estudos empíricos apontam para a relação entre o desempenho e certos fatores intangíveis, como a identidade, a cultura, a imagem ou a marca. No mesmo sentido, Hatch e Schultz (1997:363) concluíram que a gestão da identidade e da imagem são processos interligados, e que o desafio da gestão é pensar de forma cruzada sobre as questões da cultura, identidade e imagem.

2.2. A IDENTIFICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Todas as pessoas influenciam o meio onde vivem e trabalham e são também influenciadas por ele. Também as organizações, sistema abertos, se adaptam e fazem ajustar o meio onde se inserem e com o qual se relacionam.

Hatch e Schultz (1997) desenvolveram um modelo que evidencia a interrelação e influência entre o ambiente interno e o contexto externo das organizações. Numa sociedade em rede, em que as organizações têm fronteiras esbatidas, são cada vez mais transparentes e cooperantes, e têm colaboradores cada vez mais “poderosos”, porque mais informados, mais intervenientes no rumo organizacional, e mais comunicantes – profissionalmente, com os *stakeholders* da organização, e socialmente, com colegas e amigos do sítio onde vivem ou da “aldeia global”.

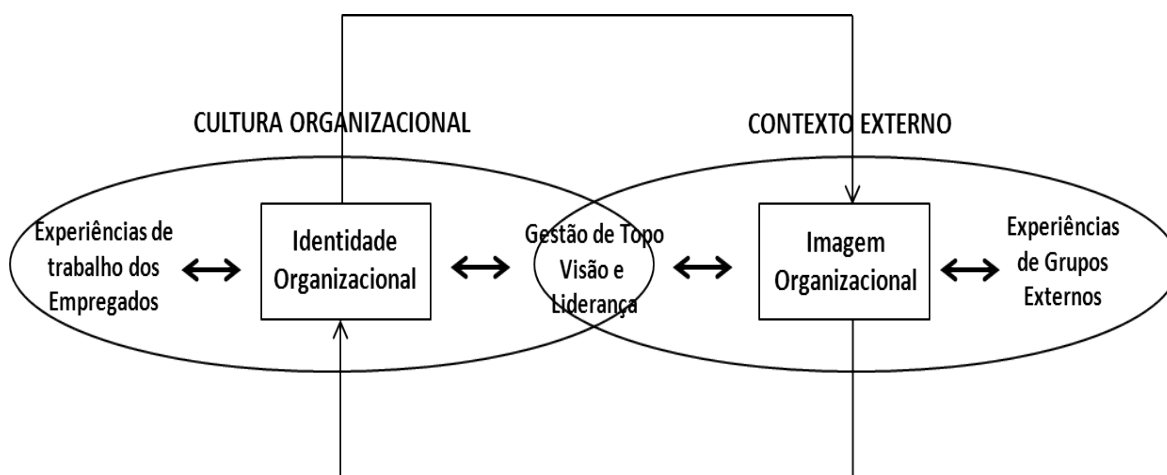
Para Hatch e Schultz (1997:361), “cultura, identidade e imagem são três partes de um sistema de significado e sentido que define a organização para os seus diferentes segmentos”. Assim, as mútuas influências da cultura organizacional, identidade e imagem “sugerem um modelo específico em que propriedades e processos, antes vistos como aspetos internos ou externos, se interpenetram uns nos outros.” Logo, à medida que as organizações se abrem ao exterior, partilhando informação, estabelecendo sinergias e intercâmbios com outras entidades e empresas, integrando o trabalho de consultores e a participação dos clientes (até já diretamente envolvidos no processo produtivo), verifica-se o aumento da influência do meio externo na sua cultura organizacional, com impacto direto na “atualização contínua” da sua identidade. O que, por seu lado, como demonstra o modelo, tem

repercussão no contexto externo, e assim na imagem da organização - “quem somos está refletido no que estamos a fazer e em como os outros interpretam quem somos e o que estamos a fazer.”

As organizações definem e realizam atos de comunicação, com instrumentos por si escolhidos e produzidos, procurando transmitir as mensagens que na sua ideia melhor suscitem a criação da imagem desejada para a organização. Hatch e Schultz (1997:360), reforçando a importância do contexto cultural em que qualquer interpretação de sentido é realizada, fazem “enquanto a nossa imagem projetada é contextualizada pela nossa herança cultural, as interpretações que os outros dão a essa projeção são contextualizadas pela sua cultura(s).”

O modelo proposto pelas autoras evidencia as relações entre cultura, imagem e identidade, que formam processos circulares envolvendo interdependências mútuas. Ilustra as influências mútuas, internas e externas, da e na organização.

Figura nº 3 – Modelo de Hatch e Schultz



Fonte: Hatch e Schultz (1997:361)

No lado esquerdo do modelo ilustra-se as influências internas, descrevendo a identidade organizacional como o nexos de influência da visão da gestão de topo e esforços de liderança (por um lado) e das opiniões e crenças que os elementos internos formam acerca da organização à medida que desempenham as suas

atividades diárias (por outro). Ambos os conjuntos de influência são interpretados dentro da cultura organizacional e contextualizados pela cultura organizacional.

Mas a identidade organizacional tem também muitas influências externas. Desde logo é comunicada para os vários grupos da envolvente externa que formam imagens organizacionais. As formas e os meios de comunicação usados podem variar de aparições imprevistas dos gestores de topo nos media até estratégias conscientes de comunicação corporativa. Mas, a experiência direta e a interação com a organização têm também forte impacto no processo da imagem pelo público externo. Os contactos diretos entre os “de dentro” e os “de fora” são contextualizados pela cultura organizacional, e haverá uma influência da cultura organizacional e identidade na imagem, para além da que é transmitida pela gestão de topo e outros porta-vozes da organização.

A imagem organizacional envolve assim a construção externa de sentido sobre a organização, mas isso tem também influência no processo interno de formação da identidade. A maneira como os membros da organização são percecionados pelos clientes e concorrentes influencia a identidade organizacional uma vez que eles representam a organização e os comentários e queixas sobre eles podem projetar críticas para a organização (Dutton e Dukerich, 1991).

A liderança e a visão da gestão de topo também têm influência externa porque têm preocupação com a gestão da imagem institucional. Quando esta influência acontece, as declarações, decisões e ações dirigidas aos públicos internos são influenciadas pelas preocupações externas, com subsequentes efeitos na identidade organizacional.

Hatch e Schultz (1997) veem a identidade organizacional sustentada em significados locais e símbolos organizacionais, e assim, incorporada na cultura organizacional, que vêem como o contexto simbólico interno para o desenvolvimento e manutenção da identidade organizacional.

Assim, a identidade organizacional emerge das interações que vão acontecendo entre os membros da organização (incluindo os gestores de nível intermédio), bem como da influência da gestão de topo. Além disso, à medida que se aprofunda o

esbatimento entre o que é “interno” e “externo”, a identidade organizacional é crescentemente influenciada pela imagem organizacional.

As autoras também incluem a gestão de topo de forma direta no seu modelo. Os gestores são participantes na cultura organizacional e são símbolos dessa cultura, e, por isso, a sua capacidade para gerir a identidade organizacional é permitida e restringida pelo seu contexto cultural. Eles incorporam frequentemente os símbolos organizacionais que apresentam para comunicar a visão e estratégia da organização. Assim, com base no modelo que desenvolveram sobre cultura, identidade e imagem organizacionais, Hatch e Schultz (1997:363) aconselham “os gestores a conhecer o seu eu simbólico no seu contexto cultural e a aumentar o seu interesse sobre como os outros o interpretam.” Os gestores necessitam assim de controlar o seu eu simbólico e aprender a ser refletivos (estar atentos a como os outros os interpretam e às suas organizações e reagir a esse feedback de forma estratégica) sobre as suas declarações, comportamentos e imagens externas.

Para Hatch e Schultz (1997), a identidade refere-se a como nos definimos e conhecemos a nos próprios e isso é influenciado pelas nossas atividades e crenças, que são sustentadas e justificadas por pressupostos e valores culturais. A cultura organizacional deve ser vista, não como uma variável para ser medida, contabilizada e controlada, mas como um contexto no qual são formadas as interpretações da identidade organizacional e formuladas as intenções de influenciar a imagem organizacional.

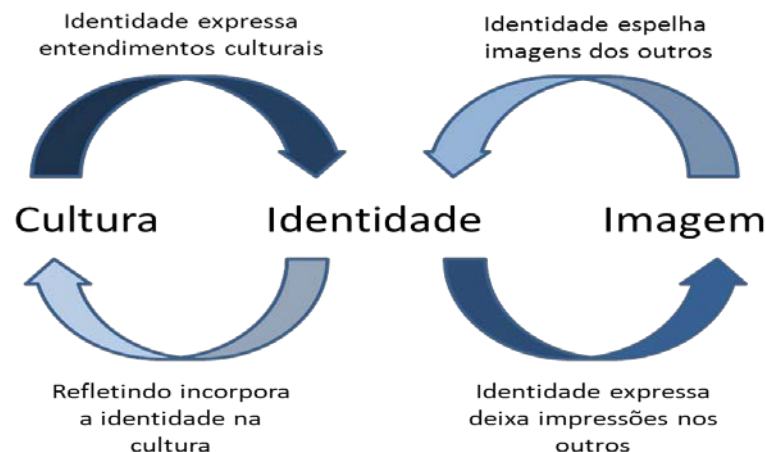
A gestão da identidade e imagem é então um processo interligado. E que, na opinião das autoras, a identidade pode nunca ser completamente gerida, pois é também um produto cultural, que é representado e expresso por comportamentos e artefactos desenvolvidos no, e nos limites do, contexto da organização.

Na continuação das suas investigações, Hatch e Shultz (2005:117) identificam quatro processos que ligam identidade, cultura e imagem:

- i. Espelhar, através do qual a identidade é espelhada nas imagens dos outros;
- ii. Refletir, pelo qual a identidade é integrada em entendimentos culturais;
- iii. Expressar, através do qual a cultura se faz conhecer por intermédio de afirmações da identidade;

- iv. Impressionar, pelo qual expressões de identidade deixam impressões nos outros.

Figura nº 4 - Dinâmica da Identidade Organizacional entre Cultura, Identidade e Imagem



Fonte: Hatch e Shultz (2005:117)

Na analogia, tal como os indivíduos formam a sua identidade em relação às definições internas e externas de si, também as organizações formam a sua identidade na relação entre cultura e imagem.

De acordo com este novo modelo de Hatch e Shultz (2005), é possível que as dinâmicas da identidade organizacional se tornem disfuncionais. Isso acontece quando a cultura e imagem se tornam dissociadas, resultando que a identidade organizacional pode ser construída com primazia à cultura organizacional ou às imagens dos *stakeholders*. Quando tal ocorre a organização fica vulnerável a uma de duas disfunções:

- i. Narcisismo - quando a construção da identidade organizacional se baseia exclusiva, ou quase exclusivamente, na cultura da organização, o que provavelmente implicará a perda do interesse e do apoio dos seus *stakeholders* externos;
- ii. Perda de cultura organizacional ou Hiper-Adaptação – quando a organização dá demasiada importância às imagens dos *stakeholders*, ignorando ou abandonando a sua herança cultural, o que deixará os membros da

organização incapazes de refletir a identidade organizacional em função das suas crenças e valores, gerando-se um vazio de sentido.

Identidade, cultura e imagem constituem formas de representação organizacional em permanente relação (Ruão, 2015:97) e os gestores têm a responsabilidade de as pensarem de forma cruzada. E não atender apenas às opiniões externas e aos resultados das pesquisas de mercado, mas também à percepção que os membros da organização têm da imagem externa da organização e à construção que fazem da identidade organizacional.

A identidade organizacional pode ser instrumento importante na gestão e obtenção de comportamentos e atitudes desejadas para os colaboradores. De acordo com a já mencionada Teoria da Identidade Social, desenvolvida por Mead (1934), os membros de uma organização podem mudar os seus comportamentos apenas por mudarem o pensamento que têm sobre a sua organização. Se os membros da organização consideram que a sua organização mudou a sua identidade organizacional ou a imagem externa construída até então, eles vão mudar o seu comportamento – mesmo que não tenha havido mudanças ao nível das suas funções, remunerações, colegas ou chefias (Dutton *et al*, 1994).

A literatura organizacional preocupa-se com a relação entre os colaboradores e a sua organização (estudos sobre comprometimento organizacional e identificação de Ashforth e Mael, 1989; Dutton e Dukerich, 1991; Dutton *et al*, 1994; Gioia e Thomas, 1996). O impacto da identidade das organizações nas atitudes dos trabalhadores é uma realidade e relaciona-se, nessa vertente, com a temática do Comportamento Organizacional.

Progressivamente, o estudo do Comportamento Organizacional tem ganho relevância. Idalberto Chiavenato (2004:5) observa que num mundo em que a mudança e a incerteza são permanentes, torna-se mais importante conhecer a dinâmica das organizações do que tentar descobrir a organização correta para ser eficiente para sempre. Define o conceito como “a contínua interacção entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente.” Esta influência recíproca concorre para a construção e evolução da identidade organizacional.

Neste âmbito, Kiriakidou e Millward (2000) não têm dúvidas de que a similitude entre a percepção da identidade atual e da identidade ideal é crítica para a maneira como a identidade é interpretada e representada pelos colaboradores. E as diferenças nas percepções dos colaboradores têm impacto nas suas atitudes para com a organização e na sua vontade de aceitar e atuar de acordo com as premissas organizacionais.

O estudo que desenvolveram permitiu-lhes examinar o impacto da gestão da identidade organizacional nas atitudes dos colaboradores sobre a organização. Este conhecimento é crucial para se conhecer como podem ser geridas de forma sistemática as relações externas através dos colaboradores. A pesquisa permitiu descobrir grandes discrepâncias entre a identidade atual e ideal da organização, o que fez concluir existirem sub-identidades na organização, que no conjunto formavam a identidade organizacional.

A relação com a comunicação organizacional advém do facto da identificação organizacional e do comprometimento com que a organização é e faz não se conseguir meramente através da apresentação aos colaboradores de declarações de visão e planos corporativos - se ele forem significativamente discrepantes com a realidade operacional e o sistema cultural de valores e crenças existentes.

Dado que só podemos conhecer o que as pessoas são através do que fazem e dizem, é relevante, na perspetiva do estudo das organizações, analisar os processos de identificação organizacional. Veloso (2007:10) lembra que os indivíduos são entidades plurais, sendo difícil chegarmos a tipificações unas e homogêneas. No entanto, o espaço de trabalho tem muita influência sobre as “representações” do indivíduo, mas também os próprios indivíduos manifestam aspirações e projetos, que fazem depender, não exclusivamente de si, mas, principalmente, dos contextos sociais em que aqueles são concretizáveis. Os processos de identificação no espaço de trabalho são assim uma problemática central na opinião da autora, para quem “os indivíduos deparam-se com uma realidade em contante mudança, tendo, cada vez com mais intensidade, de reposicionar os seus referenciais de identificação.”

Corroborando esta a ideia, Chiavenato (2004:6) diz que existem também aspetos invisíveis e profundos do comportamento organizacional, como percepções e atitudes

individuais, normas grupais, interações informais e conflitos interpessoais e intergrupais que dificilmente são percebidos nas organizações, mas que dinamizam e influenciam o comportamento de pessoas e grupos. São os casos da identidade e da identificação, que, por si, têm o poder de mudar o comportamento dos trabalhadores.

A identificação organizacional dos indivíduos é definida como a unicidade e o seu sentimento de pertença com uma organização, sentindo os sucessos e fracassos da organização como os seus próprios (Mael e Ashforth, 1992:103). Corresponde ao grau de coincidência entre os atributos que um membro da organização utiliza para se definir e os que julga serem os que definem a organização (Dutton, et al, 1994). Os membros de uma organização têm variações na identificação que sentem com a sua organização. Quando se identificam fortemente com a organização, os atributos que usam para a definir, são também os que os definem a eles próprios.

Definir a identificação organizacional como uma ligação cognitiva entre as definições da organização e do eu (de si) é consistente com a abordagem atitudinal ao comprometimento (Porter *et al.*, 1974). Nesta perspetiva, o conceito é próximo do de comprometimento organizacional, que reflete a força relativa da identificação individual com o envolvimento particular de uma organização (Mowday *et al*, 1982). Como parte do processo de comprometimento, o nível da identificação organizacional indica o grau a que as pessoas veem a organização como parte delas próprias.

Numa vertente mais operacional, Cheney e Tompkins (1987:2) sustentam que perante uma decisão, uma pessoa demonstra identificar-se com um grupo quando escolhe a alternativa que melhor promove o interesse do grupo (organização). Já Riketta (2005:361), após analisar diversas definições, observa que apesar das diferenças, todas transmitem a existência de uma ligação entre a pertença organizacional do indivíduo e o seu auto-conceito, seja de natureza cognitiva (sentindo-se uma parte da organização ou interiorizando valores organizacionais), emocional (orgulho pela pertença à organização) ou ambas. Consoante a definição considerada, varia a proximidade com outros conceitos do estudo do comportamento organizacional, como o envolvimento, a satisfação e o comprometimento com as organizações.

No estudo do que designou por “processos de identificação” (em lugar de “identidade”), Veloso (2007:58) faz notar que também os objetos (as máquinas, as matérias-primas, os produtos) podem constituir referências identitárias não negligenciáveis, na medida em que são uma realidade material incontornável, presente no quotidiano dos colaboradores.

Segundo Dutton *et al* (1994), a ligação cognitiva que os membros de uma organização criam com a sua organização, bem como o tipo de comportamentos que seguem, depende das duas imagens que criam sobre a organização:

- i. a identidade organizacional percebida, que consiste no que eles acreditam ser as características distintivas, centrais e duradouras da organização; e
- ii. a imagem externa construída, que corresponde ao que os membros acreditam ser o que os outros pensam sobre a organização.

A imagem que os colaboradores têm da organização molda a sua identificação com a organização. A pesquisa mostra que a ligação dos membros à organização depende muito das imagens que eles têm sobre o que a organização significa para eles e que eles pensam que significa para os outros. Se essas imagens lhes transmitirem continuidade, distinção ou avaliações positivas, então a sua identificação organizacional é reforçada – “quando a identificação organizacional é forte, o auto-conceito de um membro da organização tem incorporado uma grande parte do que ele acredita ser distintivo, central e duradouro sobre a organização naquilo que ele acredita ser distintivo, central e duradouro sobre si próprio” (Dutton *et al*, 1994:242).

As autoras identificam diversos pontos que suportam a ideia de que as organizações têm identidades coletivas, constituídas pelas crenças que os seus membros partilham:

- i. É prática comum os líderes organizacionais articularem e afirmarem o que distintivo, central e duradouro sobre a organização (Albert e Whetten, 1985) – os membros organizacionais com poder envolvem-se em processos de

comunicação e influência num esforço para criarem uma identidade coletiva para os membros;

- ii. As organizações têm um vasto reportório de formas culturais como rituais, símbolos, cerimónias e histórias que codificam e reproduzem padrões organizacionais partilhados de comportamento e interpretação, e que assim objetivam e comunicam a identidade organizacional para os membros da organização;
- iii. Os atributos organizacionais distintivos mantêm-se frequentemente escondidos até a identidade coletiva ser desafiada (Albert e Whetten, 1985) ou até algum evento requerer atuação organizacional. Ações relevantes dos *stakeholders* ou mudanças na envolvimento da organização (ex: mudanças legislativas, mudanças da concorrência/mercado) podem fazer emergir a identidade coletiva da organização;
- iv. A identidade organizacional coletiva também se torna mais saliente quando os membros consideram que as ações da organização são inconsistentes com a sua identidade coletiva (ex: um organismo de serviço social compra uma peça de mobiliário dispendiosa) ou quando um membro da organização atua de forma contraditória com a identidade organizacional coletiva (ex: professores que faltam sistematicamente às aulas). Nestes casos, ações organizacionais ou individuais interrompem o curso normal das rotinas da organização para perguntar “O que é esta organização realmente?”. Estas ações motivam os membros a reverem o que pensam que define a organização, e isso afeta a força da sua ligação à organização (Dutton *et al*, 1994:243).

A pertença organizacional pode conferir atributos positivos aos membros da organização e as pessoas podem ficar orgulhosas de pertencer a uma organização que se acredita ter características valorizadas socialmente. Uma forte identificação organizacional pode traduzir-se em resultados desejados, como cooperação intraorganizacional ou comportamentos cidadãos - “o bem estar e o comportamento de uma pessoa é afetado pelos atributos que atribui a si própria e pelos que ela acredita que os outros inferem pela sua pertença organizacional” (Dutton *et al*,

1994:240). Por outro lado, a pertença organizacional também pode conferir atributos negativos aos membros da organização. Se os membros interpretarem a imagem externa da organização como desfavorável podem ter consequências negativas, como depressão e stresse. Esses resultados pessoais podem levar a consequências organizacionais negativas como o aumento da competição entre os membros da empresa ou redução de esforço em tarefas de longo prazo. Com o tempo os membros podem descomprometer-se de papéis organizacionais relevantes ou mesmo sair da organização.

Os “externos” julgam os colaboradores da empresa pelas características atribuídas à organização através da sua reputação pública. Dentro da organização, os membros interpretam e inferem a reputação da sua empresa e reagem à imagem externa que eles considerem existir sobre a sua organização. Quando consideram que a imagem construída é negativa, podem assumir comportamentos indesejados, como ineficácia e descomprometimento; quando consideram que essa imagem é positiva, reforçam o sentimento de orgulho, de pertença e de vontade de contribuir para o sucesso colectivo.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

1. ENQUADRAMENTO DO INSTITUTO DE INFORMÁTICA, I.P.

O Instituto de Informática, I.P. (II,I.P.) é o organismo responsável pela operação, manutenção e evolução do Sistema de Informação da Segurança Social. O II, I.P. pertence ao Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), para o qual presta serviços e desenvolve iniciativas de informatização e atualização tecnológica. É responsável pelas políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação do MTSSS e, neste domínio, fornece soluções para a Administração Pública.

É um organismo central, integrado na administração indireta do Estado e dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, com intervenção sobre todo o território nacional, tendo a sua sede no Taguspark (Porto Salvo – Oeiras).

Enquanto instituto público, o Instituto de Informática, I.P. é um exemplo de um dos instrumentos da reforma da Administração Pública. Trata-se de um modelo de organização alternativo à estrutura tradicional da Administração Pública, e que tem sido adotado por vários países, e recomendado por diversas organizações internacionais (OCDE, FMI, Banco Mundial).

Nas palavras de Araújo (2000:44) as agências, como também podem ser considerados os Institutos Públicos, são organizações semiautónomas responsáveis pela execução da políticas públicas, que parecem responder melhor à exigência de rigor e controlo das despesas públicas e simultaneamente à oferta de bens e serviços públicos com melhor qualidade. Segundo o autor o recurso a esta figura organizacional permite uma definição mais clara de mecanismos de controlo de resultados, proporcionando maior liberdade de gestão aos responsáveis, maior distanciamento do poder político e maior flexibilidade de gestão, que pode traduzir-se numa resposta mais ajustada às exigências das atividades operativas.

O Instituto de Informática expressa a sua Missão, Visão e Valores da seguinte forma (Instituto de Informática, 2015):

Missão - Disponibilizar soluções adequadas, que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes, visando o serviço prestado a cidadãos e empresas.

Visão - Ser líder da Administração Pública em soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação.

Valores - Confiança, Competência, Inovação.

História

O Instituto nasceu em 1999 enquanto Instituto de Informática e Estatística da Solidariedade (IIES), sucedendo à estrutura de projeto ONI (Organismo Nacional de Informática), com o objetivo de definir e implementar o novo Sistema de Informação da Segurança Social.

Em 2005, na sequência da aprovação da orgânica do Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança (MSSFC) (Decreto-Lei nº 5/2005), o Instituto passou a denominar-se Instituto de Informática e Estatística da Segurança Social (IIESS), tendo como objetivo promover a conceção e definição, implementação e avaliação do sistema de informação nas áreas de atribuição do MSSFC.

Em 2007, pelo Decreto-Lei nº 211/2007, de 29 de maio, o Instituto de Informática, I.P. (II, I.P.) sucedeu, nas atribuições, ao IIESS e assumiu competências alargadas, nas áreas das tecnologias de informação e comunicação, para todos os organismos do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Em 2012, pelo Decreto-Lei nº196/2012, de 23 de agosto, estabelece que o II,I.P., prossegue atribuições do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS), sob superintendência e tutela do respetivo ministro, exercidas em conjunto pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas da solidariedade, segurança social, da economia e do emprego e, em matérias relacionadas com a coleta de contribuições, das finanças.

Atribuições

As atribuições do Instituto de Informática, I.P. foram definidas pelo Decreto-Lei nº 196/2012, de 23 de agosto:

- i. Elaborar o Plano Estratégico de Sistemas de Informação do MSSS;
- ii. Definir e controlar o cumprimento de normas e procedimentos relativos à seleção, aquisição e utilização de infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação;

- iii. Assegurar a construção, gestão e operação de sistemas e infraestruturas na área de atuação transversal do MSSS, em articulação com os organismos numa lógica de serviços partilhados;
- iv. Promover a unificação e a racionalização de métodos, recursos, processos e infraestruturas tecnológicas nos organismos do MSSS;
- v. Assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais na área das tecnologias de informação e comunicação;
- vi. Prestar serviços a departamentos do setor do Trabalho e da Solidariedade Social, a outros departamentos da Administração Pública, a empresas públicas ou a entidades privadas, com base em adequados instrumentos contratuais que determinem, designadamente os níveis de prestação e respetivas contrapartidas.

Modelo de Gestão

O II,I.P. tem adotado mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados, sobretudo, para uma maior eficiência e para a satisfação das necessidades dos clientes e dos colaboradores. Neste sentido, o II,I.P. tem vindo a eliminar a rigidez na sua estrutura potenciando os meios de que dispõe, na melhoria contínua dos seus processos.

Este esforço tem vindo a ser reconhecido através das diversas certificações, quer do sistema de gestão da qualidade, quer do sistema de gestão de informação do Instituto.

O modelo de gestão organizacional do Instituto caracteriza-se pela existência de funções de negócio, alocadas a unidades organizacionais específicas, de âmbito vertical, que são envolvidas e invocadas no decorrer dos processos do negócio com vista à produção dos resultados que concretizam a missão do Instituto.

Assim, pode-se distinguir na arquitetura do modelo organizacional do Instituto as seguintes estruturas:

- i. Departamentos e áreas, organizados hierarquicamente, contemplando funções-fim de negócio, suportados por departamentos e áreas com funções-meio com um âmbito de atuação transversal;
- ii. Estruturas de projeto, organizadas matricialmente;
- iii. Estruturas baseadas nos macro processos da cadeia de valor, através dos quais o Instituto cria os produtos e serviços que disponibiliza aos seus clientes.

Estrutura Orgânica

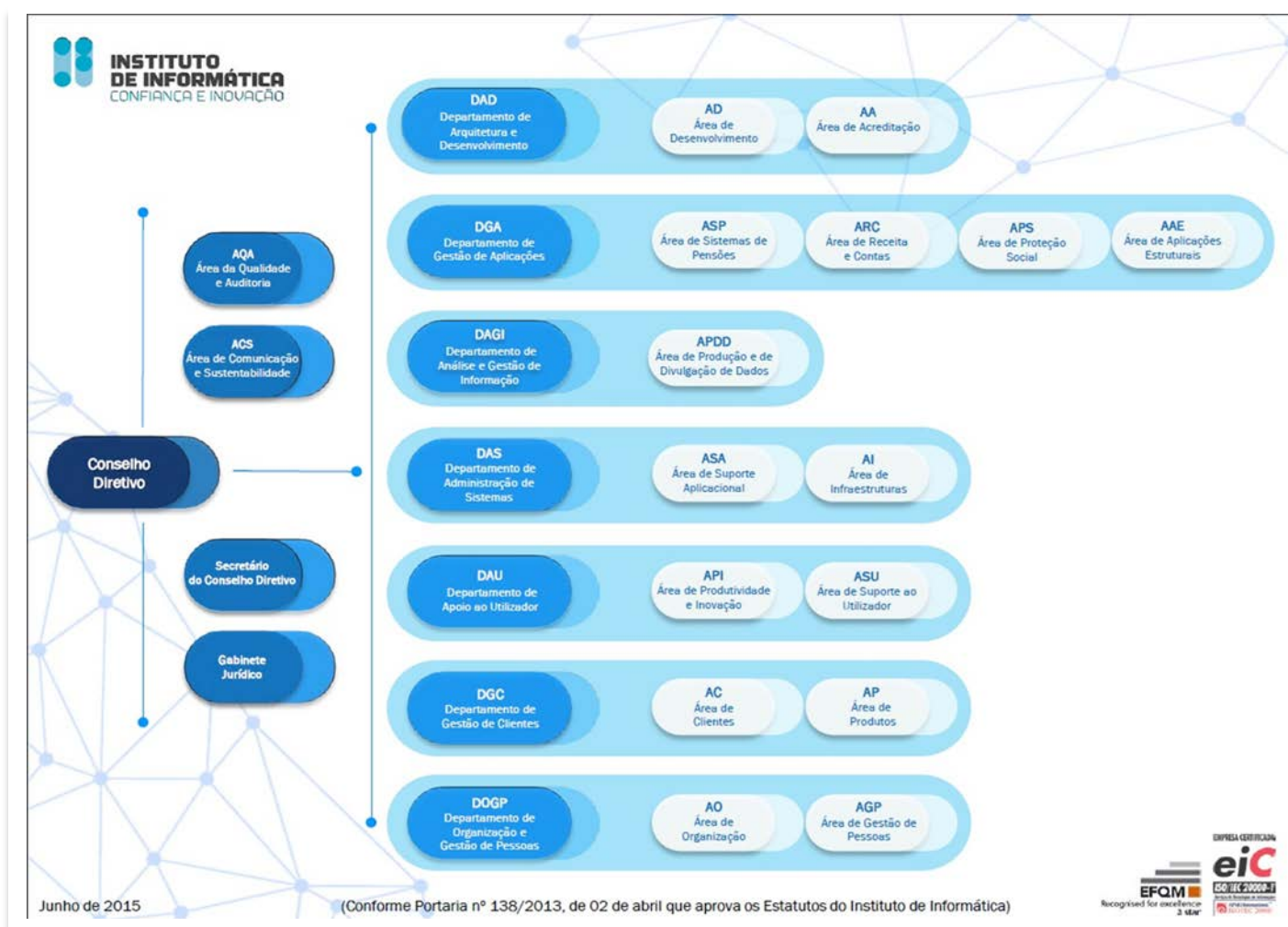
A estrutura orgânica do II.I.P. foi aprovada pelo Decreto-Lei n.º 196/2012, de 23 de Agosto de 2012, e configura o seguinte modelo estrutural misto:

- i. Estruturas de projeto, organizadas matricialmente;
- ii. Departamentos e áreas, organizados hierarquicamente.

O modelo organizacional adotado pelo Instituto consubstancia, portanto, para além de uma estrutura tradicional organizada hierarquicamente, estruturas de projeto, de natureza não permanente, criadas por deliberação do Conselho Diretivo, no âmbito da atividade da organização no relacionamento com as entidades a quem presta serviços e na gestão das soluções aplicacionais.

O II.I.P. é dirigido por um Conselho Diretivo, composto por um Presidente, um Vice-Presidente e um Vogal.

Figura nº 5: Organograma do Instituto de Informática



Prémios e Reconhecimentos

Em 2015, através do “Sistema Integrado para Gestão de Atendimento (SIGA)”, o Instituto de Informática recebeu a “Distinção TIC.GOV”, na categoria de “Racionalização da utilização das TIC na Administração Pública”, numa iniciativa promovida no âmbito do “PGETIC - Plano Global Estratégico para a Racionalização e Redução de Custos com as Tecnologias de Informação e de Comunicação, na Administração Pública”. No mesmo ano, o Instituto de Informática foi reconhecido no IDC CIO Awards, com o projeto Signal, que permite detetar padrões em grandes volumes de dados.

Em 2014 o Instituto de Informática obteve o reconhecimento “*Recognized for Excellence (R4E)*” da *European Foundation for Quality Management (EFQM)* e a Certificação de Gestão de Serviços em Tecnologia de Informação, pela conformidade com a Norma ISO/IEC 20000-1:2011. No mesmo ano, o II,I.P. foi também distinguido em “Excelência em Comunicação”, pelas “Boas Práticas de Comunicação ao serviço da Administração Pública em Portugal”, no Grande Prémio 2014 da APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.

Anteriormente, o Instituto tinha já obtido os reconhecimentos da EFQM “*Committed to Excellence*” (2007) e “*Recognised for Excellence*” (2009 e 2012), bem como as Certificações pelo Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008 (2009) e Sistema de Gestão da Segurança da Informação - ISO 27001:2005 (2009). Em 2009 recebeu ainda o Prémio Inovação da EMC Corporation, pela “Solução *Disaster Recovery* na Administração Pública”, e uma Menção Honrosa no *European Enterprise Awards* pelo Projeto Segurança Social Directa.

Em 2007 o II,I.P. tinha sido destacado pela União Europeia, através da “ePractice.eu *Good Practice label* for 2007”, pelo “Subsistema de Desemprego”, e também pela Associação Portuguesa de Contact Centers, pelo “Melhor Centro de Relacionamento com Clientes” (sector Administração Pública), pelo serviço DRI/DRO/SSDirecta.

Outros prémios e reconhecimento de considerar: Menção Honrosa do Prémio Fernandes Costa (Ministério das Finanças) pela “Segurança Social Directa” (2006),

Segundo Prémio na categoria Serviço Electrónico pelo “Cartão Europeu de Seguro de Doença” (Prémio Boas Práticas no Sector Público - 2006), European Good Practice pelo “DRI” (União Europeia - 2004), Prémio Fernandes Costa para “Serviço DR em Linha” (2004) e Menção Honrosa nos Prémios Boas Práticas no Sector Público para o “Projecto DR-Online” (2004).

Caraterização

Tendo como referência a informação do Balanço Social de 2015 (Instituto de Informática, Balanço Social Analítico, 2016) o Instituto tinha em 31 de dezembro daquele ano 300 colaboradores, dos quais, 184 (61%) do sexo masculino; o regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado era a modalidade com um maior número de colaboradores (267); a idade média situava-se nos 44 anos e predominavam os colaboradores com habilitações literárias de nível superior (65%); quanto à antiguidade na Instituição, 32% dos colaboradores acompanhou toda a história do Instituto (pertencem à organização há 15/16 anos) e cerca de metade (51%) têm até 9 anos de permanência; quanto ao cargo/função, havia 256 Técnicos Superiores/Informáticos (85%), 18 Assistentes Técnicos (6%), e 26 Dirigentes (9%); finalmente, 223 colaboradores (74%) trabalhavam na sede do Instituto e os restantes nos diversos distritos do país.

2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O trabalho empírico que se pretende desenvolver é um estudo de caso que incide sobre uma das temáticas nucleares da Comunicação Organizacional: a identidade das organizações, neste caso no contexto da Administração Pública portuguesa.

Segundo Hill e Hill (2002:19) a investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. As ciências sociais têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas.

De acordo com Barata (1991:7) as ciências sociais têm por objeto o estudo dos fenómenos ligados à vida dos homens em sociedade. Ocupam-se das relações que

os homens formam entre si e das que estabelecem com as coisas, procurando o entendimento das ações dos homens e das representações que estes formam a respeito de si próprios e do mundo em que vivem.

A importância e o interesse em conhecer e saber explicar as causas do comportamento humano são sublinhados pelo autor, para quem “explicar as ações é esclarecer-lhes o sentido em relação às regras e valores coletivos e pôr à luz as regras e valores coletivos subjacentes aos comportamentos” (Barata, 1991:36).

A percepção que os colaboradores têm da identidade organizacional da sua organização tem impacto nas suas atitudes e comportamentos, e na vontade de aceitarem e atuarem de acordo com as premissas organizacionais (Dutton e Dukerich, 1991; Kiriakidou e Millward, 2000). Conforme ilustram Hatch e Schultz (1997), a identidade forma-se no quadro da cultura organizacional, decorre da visão e liderança da gestão de topo, mas também da experiência de trabalho e do relacionamento dos membros da organização. E no contexto externo, influencia e recebe influências da imagem organizacional formulada pelas suas partes interessadas (*stakeholders*).

Com a investigação pretende-se verificar o grau de coerência percebido pelos colaboradores do Instituto de Informática entre a identidade organizacional comunicada e a vivenciada – ou, segundo Balmer e Greyser (2002), a Identidade Desejada e a Identidade Atual. Neste sentido, tendo como referência a investigação de Kiriakidou e Millward (2000), importará observar em que medida são reconhecidos os principais valores caracterizadores e diferenciadores da essência da organização.

Finalmente, com base no estudo de Dutton *et al* (1994), e porque identidade e identificação são conceitos muito próximos, pretende-se ainda analisar o grau de identificação dos trabalhadores do Instituto de Informática com a Administração Pública, à qual têm vínculo por pertencerem àquele organismo.

A estratégia de pesquisa seguida é um estudo de caso, que nas palavras de Amaro (2006:165) consiste em escolher um simples indivíduo ou unidade do sistema social como objeto único de investigação. Neste caso, a investigação será realizada no

Instituto de Informática, pertencente ao Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, e tem a finalidade de proporcionar resultados relevantes e contributos válidos para os domínios da Comunicação, Imagem, Gestão, Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública portuguesa.

3. ENQUADRAMENTO, JUSTIFICAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Na vida das organizações, a coerência dos comportamentos e a consistência das ações são vitais para a sua credibilidade, pois são permanentemente avaliados à luz dos valores e dos propósitos que a organização declara formalmente.

A imagem da organização é construída a todo o instante, com ações deliberadas e planeadas de comunicação organizacional, mas, também, através de todas as palavras e comportamentos dos seus membros, quando estão, ou não, no desempenho das suas funções.

No seu contexto organizacional, os colaboradores apreendem a organização em que trabalham através da informação comunicada internamente, mas também através das práticas instituídas e das manifestações e experiências que diariamente constataam e observam.

Tratando-se da essência da organização, a identidade organizacional está permanentemente presente nas atividades e nas pessoas. São então todos aqueles que interagem com a organização que, através dos seus atos e palavras, influenciam e constroem a identidade organizacional. Por isso, a interpretação que os trabalhadores dos diversos níveis da organização fazem da identidade organizacional pode não ser semelhante, e quiçá será muito diferente da que foi idealizada pela gestão de topo e, provavelmente, comunicada pelo canais formais da organização.

A problemática inerente à investigação prende-se, em concreto, com a importância de saber se os membros da organização têm conhecimento dos constituintes fundamentais da identidade corporativa, bem como, se reconhecem sintonia entre a realidade e a identidade organizacional veiculada oficialmente.

Realizar este estudo no contexto da Administração Pública portuguesa parece ser pertinente, considerando os conhecidos processos de reforma e modernização, a realidade e especificidade das organizações públicas e as condições e motivações dos seus trabalhadores após a recente conclusão do Programa de Assistência Económica e Financeira a que Portugal esteve sujeito. O que justifica o interesse em estender a pesquisa da identidade à identificação que os colaboradores demonstram ter em relação à Administração Pública.

A entidade na qual se realiza a investigação é apropriada para se estudar e analisar esta problemática, dado tratar-se de uma organização pública, que, ao longo dos seus 17 anos de existência, já observou diversas mudanças estruturais e gestionárias, mantendo a sua principal missão e corpo de colaboradores.

Em 2014, o Instituto de Informática, I.P. alterou as suas declarações de Missão, Visão e Valores e implementou uma nova imagem institucional. Entende-se que será assim relevante para a gestão estratégica da organização investigar-se de que forma estão os seus colaboradores a percecionar a identidade organizacional do Instituto.

Conforme recomendado por Dias (1999:96), procurou-se que o assunto escolhido para o estudo fosse original e relevante. A escolha do tema cumpre as regras enunciadas por Eco (1998:33), pois corresponde a um interesse pessoal do investigador, as fontes requeridas estavam acessíveis e eram manuseáveis, e o quadro metodológico da investigação enquadrava-se na experiência possuída. Houve ainda preocupação com o rigor e delimitação do objeto de estudo, seguindo-se o princípio de restrição do campo de estudo para se trabalhar melhor e com mais segurança (Eco, 1998:39).

4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA E SUA OPERACIONALIZAÇÃO

Diversos métodos podem ser usados para avaliar a identidade organizacional, dependendo dos objetivos do estudo e da interpretação do conceito. Seguindo o entendimento da identidade organizacional enquanto conceito que os membros da organização usam para a caracterizarem, o método escolhido foi o do conhecimento direto das opiniões dos colaboradores. Van Rekom e van Riel (2000:347) sublinham

a validade desta opção ao destacarem a ideia dos investigadores construírem a identidade organizacional, como é mensurável, diretamente através da perceção dos membros, ou gestores. Na sua visão, as respostas, ou declarações impressas, atuam como informantes sobre a identidade da organização.

A especial importância em conhecer a opinião dos colaboradores sobre os valores da organização relaciona-se também com o facto dos colaboradores poderem ter perceções da identidade da sua organização que podem ser diferentes, ou mesmo opostas, às declarações corporativas idealizadas para o mundo exterior - se essas contradições existirem, os membros da organização podem rejeitar declarações internas e externas relacionadas com a identidade que denotem pura retórica e não realidade (Rindova and Schultz, 1998, in Kiriakidou e Lynne Millward, 2000). As afirmações de identidade organizacional podem ser muito mais efetivas se tiverem uma base empírica (van Rekom, 1997) dentro da organização, da forma como é vivida e respirada pelos empregados. (Kiriakidou e Lynne Millward, 2000:50).

Assim, tendo como referência a investigação de Kiriakidou e Millward (2000), para conhecer a coerência percecionada pelos colaboradores entre a identidade organizacional comunicada (desejada) e a vivenciada (atual), a pesquisa foi constituída por duas etapas: a primeira, concretizada através de análise documental, visou identificar os valores veiculados oficialmente pela organização e que caracterizam a identidade organizacional desejada; e a segunda, constituída por uma consulta aos colaboradores do Instituto de Informática, teve o intuito de saber o seu grau de concordância com os valores mais comunicados pela organização e com as afirmações referentes à identificação com a Administração Pública.

Amaro (2006:167) recorda que para a análise de um caso ou conjunto de casos, o investigador deve utilizar as técnicas de recolha de dados que lhe pareçam mais adequadas, podendo recorrer, entre outros a questionários e análise documental.

De modo a obter aprovação para realização do estudo no Instituto de Informática, foi submetida uma proposta ao Conselho Diretivo da organização, em junho de 2014, informando genericamente da temática e metodologia escolhidas para a investigação, bem como os objetivos a alcançar. Mais tarde, em março de 2016, foi novamente solicitada aprovação ao Conselho Diretivo do Instituto para a

administração do questionário aos colaboradores, tendo-se comunicado nessa altura as questões sobre as quais incidiria a consulta, bem como os meios a utilizar para a concretizar.

4.1. DADOS SECUNDÁRIOS

A recolha de dados secundários foi realizada através da análise de conteúdo de documentos produzidos pelo Instituto de Informática, em concreto, dos capítulos dedicados à apresentação e caracterização da instituição, com vista à identificação dos valores organizacionais comunicados.

Análise Documental

Bardin (1977:42) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Para o autor qualquer comunicação deveria poder ser decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 1977:32). Na perspetiva de Barata (1991:157) a análise de conteúdo visa justamente isolar na massa dos textos as linhas mestras e as tendências que lhes dão o sentido real.”

Na pesquisa seguiu-se a técnica de análise frequencial e quantitativa, uma vez que se pretendeu identificar os valores organizacionais expressos nos textos, bem como a quantidade de vezes em que surgiam. A presença dos valores é um indicador, bem como a sua frequência – “a importância de uma unidade de registo aumenta com a frequência de aparição” (Bardin, 1977:109). Assim, se identificaram os valores mais vezes comunicados, e, sobre eles, incidiram as perguntas do questionário.

O estudo seguiu as fases da análise de conteúdo: pré-análise (leitura e escolha de documentos), exploração (leitura e análise detalhada do material selecionado, determinando-se as regras de contagem e a agregação dos dados por categorias), e tratamento dos resultados, durante a qual se destacam as informações e os

resultados obtidos (Bardin, 1977:95). Uma vez que não se desejava fazer diferenciação ou segmentação dos Valores do Instituto, os elementos encontrados não foram agrupados em categorias – definiu-se apenas a categoria única “Valores”, que corresponde à parte comum dos elementos identificados (Bardin, 1977:118).

A unidade de registo escolhida para a análise de conteúdo – ou seja, o segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial – foi o tema. Segundo Bardin (1977:105) o tema é geralmente utilizado como unidade de registo para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências. A escolha do tema permite que o texto seja recortado em ideias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis.

De referir que na análise de conteúdo há sempre o risco de elementos importantes não serem descortinados, e de serem considerados outros de relevância menor. E também que a compreensão exata do sentido é decisiva. Uma palavra (ou tema) pode ser ou não considerada para o efeito da análise de conteúdo, em função da interpretação que dela faz o pesquisador, que para o efeito deve atender ao contexto em que a palavra está inserida (Bardin, 1977:115).

A fiabilidade das fontes na análise documental é um fator crucial. Para garantir a credibilidade e veracidade da informação que seria alvo de análise, selecionaram-se apenas documentos produzidos e disponibilizados pelo Instituto de Informática.

A definição dos corpus da análise (conjunto de documentos suscetíveis de fornecer informações sobre o problema suscitado, e que são submetidos à análise) teve em consideração Bardin (1977:96), que prescreve que deve ser realizada considerando os objetivos determinados para a pesquisa, o que implica escolhas, seleções e regras.

Assim, a análise de conteúdo incidiu sobre os capítulos que apresentam e caracterizam o Instituto de Informática nos seus principais documentos oficiais divulgados publicamente nos anos de 2013 e 2014, bem como, sobre o mesmo tipo de conteúdos em duas apresentações públicas de representantes da organização e na página do Instituto na Internet:

- i) Plano de Atividades de 2013 do Instituto de Informática - análise a “Nota de apresentação” e “O Instituto de Informática, IP.”;
- ii) Relatório de Atividades de 2013 do Instituto de Informática - análise a “Mensagem do Conselho Diretivo” e “O Instituto de Informática, IP”;
- iii) Relatório de Gestão de 2013 do Instituto de Informática - análise a “O Instituto de Informática”;
- iv) Plano de Atividades de 2014 do Instituto de Informática - análise a “Nota de apresentação” e “O Instituto de Informática”;
- v) Página eletrónica do Instituto de Informática – análise a “O Instituto”, “Missão, Visão e Valores” e “Modelo de Gestão” na área “Quem somos”;
- vi) Apresentação “Como as TIC do MESS contribuem para melhorar a vida dos cidadãos e empresas” (João Mota Lopes, Junho de 2014) na Conferência “Administração Pública Eletrónica 2014 – O que falta fazer?” – análise ao slide “O Instituto de Informática”;
- vii) Apresentação “Instituto de Informática do MESS” (José Carvalho, Junho de 2014), na Conferência BPM Lisbon 2014 – análise aos slides “Quem Somos”, “O que Fazemos” e “Como Fazemos”;

4.2. DADOS PRIMÁRIOS

Questionário

Qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. E os dados são informações na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidos por um conjunto de entidades (Hill e Hill, 2002:41). A recolha de dados primários foi realizada através de um questionário. De acordo com Barata (1991:160) a observação directa extensiva visa o estudo de uma população numerosa por métodos expeditos, capazes de fornecerem com suficiente aproximação as indicações procuradas, e a colheita de informações segundo a técnica de observação extensiva assenta normalmente num questionário.

Na definição de Quivy e Campenhoudt (2005:188), um inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões e atitudes, às suas

expectativas sobre um acontecimento ou problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores. O inquérito por questionário distingue-se da simples sondagem de opinião por visar a verificação de hipóteses teóricas.

Na introdução ao questionário, sabendo que as primeiras impressões são muito importantes, especialmente na determinação da decisão de uma boa cooperação (Hill & Hill, 2002:161), incluímos o pedido de colaboração, as razões para a consulta, os objetivos a atingir, e a declaração formal da natureza anónima do questionário, bem como da confidencialidade das respostas.

Tendo em mente os objetivos da consulta, o inquérito foi organizado em 3 grupos de questões: o primeiro era dedicado à “Identidade do Instituto de Informática”, com uma pergunta sobre cada um dos 7 valores mais comunicados pela organização; o segundo era dedicado à “Identificação com a Administração Pública”, com 7 perguntas adaptadas do estudo realizado por Dutton *et al* (1994) para avaliação da identificação que os colaboradores do Instituto de Informática sentem em relação à Administração Pública; e um terceiro grupo dedicado à caracterização dos colaboradores que responderam ao inquérito (informação referente ao género, idade, antiguidade na organização, função/carreira profissional e local de trabalho).

O questionário (ver Anexo 9) foi constituído apenas por perguntas fechadas, o que, segundo Hill & Hill (2002:95), é especialmente útil quando o investigador conhece muito bem a natureza das variáveis mais relevantes na área de investigação e quer obter informação quantitativa sobre elas - o que era o caso, pois antes tinham já sido identificados os valores sobre os quais queríamos saber as opiniões dos colaboradores, bem como as perguntas definidas por Dutton *et al* (1994) sobre a Identificação. As respostas foram medidas numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), para avaliar o grau de concordância com a afirmação apresentada.

4.3 UNIVERSO, AMOSTRA E HORIZONTE TEMPORAL EM INVESTIGAÇÃO

Como é o objetivo da investigação que define a natureza e a dimensão do seu universo (Hill & Hill, 2002:42), o questionário foi dirigido a todos os colaboradores do

Instituto de Informática – os 298 colaboradores que pertenciam à organização durante o período da consulta – e esteve disponível para resposta entre os dias 16 de março e 6 de abril.

A consulta foi realizada através de um inquérito eletrónico, tendo-se optado por este meio pelo facto de se tratar de um organismo do setor das tecnologias de informação e comunicação, que tem o correio eletrónico como meio de comunicação mais usado na organização. O questionário eletrónico tem ainda algumas vantagens que eram importantes no contexto desta investigação: é o meio mais fácil e direto para disponibilizar o questionário a colaboradores que desempenham funções em diferentes localizações; não tem custos; e facilita a disponibilização dos dados recebidos para tratamento e análise.

O questionário foi divulgado na *webletter* semanal do Instituto, que é enviada por e-mail para todos os colaboradores. Na mensagem, que continha o *link* para o questionário disponibilizado na plataforma *Google Forms*, constava a informação sobre o enquadramento e objetivos da consulta, a referência à confidencialidade das respostas e a garantia do anonimato dos participantes. Para incentivar a participação, passados alguns dias após o lançamento do inquérito, foi enviado um email a colaboradores da sede e outro aos colaboradores a desempenhar funções fora da sede (enviado pelo respetivo coordenador da área), transmitindo-se na mensagem um agradecimento pela participação e recordando-se o *link* de acesso ao questionário.

Responderam ao questionário 115 colaboradores, a que corresponde uma amostra de 39% do universo em estudo. Entende-se que a amostra é relevante e representativa, pois o perfil dos participantes na consulta corresponde ao perfil dos colaboradores do Instituto de Informática (Instituto de Informática, 2016), conforme se pode constatar pelo seguinte quadro síntese:

Quadro nº 1 - Perfil dos Colabodores do Instituto de Informática vs Perfil dos Colaboradores do Instituto de Informática que responderam ao Questionário

	Colaboradores do Instituto de Informática	Colaboradores do Instituto de Informática que responderam ao Questionário
Carreira / Função		
Dirigentes	9%	6%
Assistentes Técnicos	6%	7%
Técnicos Superiores / Informáticos	85%	87%
Local de Trabalho		
Sede	74%	77%
Fora da sede	26%	23%
Gênero		
Homens	61%	56%
Mulheres	39%	44%
Idade		
18-29 anos	0%	0%
30-39 anos	26%	26%
40-49 anos	52%	55%
50-59 anos	17%	19%
60 e mais anos	5%	0%
Antiguidade no Instituto		
Até 5 anos	27%	23%
5 a 9 anos	23%	10%
10 a 14 anos	17%	15%
15 e mais anos	33%	52%

Fonte: Elaboração própria

4.4 LIMITAÇÕES AO ESTUDO

Por motivos profissionais não foi possível concluir o estudo no período inicialmente planejado, o que implicou que a investigação tivesse de ser prolongada. O *corpus* definido para a análise documental foi constituído pelos documentos de gestão produzidos e publicados pela organização entre 2013 e 2014, no entanto a administração do instrumento de pesquisa de consulta aos colaboradores da organização, inicialmente prevista para meados de 2015, apenas aconteceu em março do ano seguinte. Ainda assim, uma vez que se mantinham as declarações formais do Instituto em relação à sua missão, visão e valores, considerou-se que o estudo mantinha a sua pertinência, nos moldes acordados.

O fato da análise documental apenas se cingir aos anos de 2014 e 2015, embora corresponda à recomendação de delimitação do campo de estudo para assegurar maior confiança no trabalho e nos resultados do estudo, não evita que se exclua outra documentação relevante produzida fora daquele período temporal.

Ainda em relação à análise documental, da análise de conteúdo resultou a identificação dos valores da organização. De modo a que a consulta a todos os colaboradores fosse viável no quadro das condições existentes, e sem tornar o questionário demasiado longo, foi decidido limitar as questões sobre os valores do Instituto de Informática aos 7 mais comunicados (de acordo com o critério de frequência). Com esta preocupação em mente, bem como, a de equilíbrio nas temáticas a investigar, optou-se por incluir apenas 7 perguntas sobre identificação com a Administração Pública, não considerando portanto todas as premissas do estudo de Dutton *et al* (1994).

Embora não tenha tido nenhuma interferência com a investigação, assinala-se ainda que no decurso do estudo ter havido mudança na constituição do Conselho Diretivo do Instituto de Informática, bem como na designação do ministério que tutela este organismo, que se intitula agora Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

No âmbito das limitações ao estudo, pode ainda considerar-se o fato do investigador ser colaborador da organização estudada. Embora se tenha procurado cumprir o requisito obrigatório em qualquer investigação científica, que é a objetividade, no caso presente, a subjetividade, que é inerente a qualquer produção humana, pode ter estado mais relacionada com aquela ligação profissional. Tendo os colaboradores do Instituto de Informática conhecimento desta realidade, tal também poderá ter influenciado a (forma da) sua participação no estudo.

Finalmente, partilhando o conceito de humildade científica (Eco, 1998:159), segundo o qual deve o investigador lembrar-se sempre que qualquer pessoa pode sempre ensinar-nos qualquer coisa, e que em investigação, por princípio não se pode desprezar nenhuma fonte, este estudo tem a limitação do universo de pessoas a quem foi possível contactar, e das fontes a que nos foi possível aceder.

4.5 HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO

A formulação das hipóteses é uma etapa central numa pesquisa. São questões a serem respondidas pela constatação empírica. Devem ser claras e específicas para poderem ser verificadas e assim assegurar que a pesquisa é praticável e significativa (Goode e Hatt, 1979).

A hipótese trata-se de uma suposição originada pela conhecimento e intuição, que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova dos dados seguros. Na ótica de Hill e Hill (2002:22) a hipótese faz uma ponte entre a parte teórica e a parte empírica da investigação, e sendo uma ponte, a hipótese tem um papel fundamental: a hipótese deve justificar o trabalho da parte empírica da investigação.

As hipóteses podem surgir de um modelo teórico já desenvolvidos na literatura ou de pesquisas exploratórias. Na perspetiva de Goode e Hatt (1979) as hipóteses são também a consequência da experiência pessoal. Não só a cultura e a ciência afetam a formulação de hipóteses, como também a maneira como um indivíduo as interpreta. A experiência individual do investigador contribui para o tipo e forma das questões que propõe.

Assim, com base na revisão da literatura realizada, e com especial referência às pesquisas, conceitos e perspetivas sobre Identidade Organizacional e Identificação Organizacional de Hatch e Schultz (1997, 2005), Balmer e Greyser (2002), Kiriakidou e Millward (2000), Van Rekom e Van Riel (2000), Dutton e Dukerich (1991) e Dutton *et al* (1994), colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1 – No Instituto de Informática existe coerência entre a identidade organizacional desejada (comunicada) e a identidade organizacional atual (percecionada pelos colaboradores).

H2 – Os colaboradores do Instituto de Informática demonstram identificação com a Administração Pública portuguesa.

CAPITULO IV – ESTUDO DO CASO, REFLEXÕES E PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

1. ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS

De acordo com a metodologia seguida, analisou-se, nos suportes de comunicação institucional selecionados, os conteúdos dos capítulos ou áreas informativas onde a organização se apresenta e transmite “quem é”.

No conjunto do *corpus* estudado identificaram-se 42 valores comunicados do Instituto de Informática, num total de 345 presenças, conforme se constata no “Quadro síntese de Valores identificados na análise de conteúdos” (Anexo 1). Atendendo a que não seria possível auscultar os colaboradores sobre todos os valores, optou-se por assentar a escolha no critério da frequência e também por agregar alguns dos valores com conceitos próximos ou muito relacionados.

Assim se chegou aos seguintes valores, que estiveram na base das 7 perguntas do questionário sobre a identidade do Instituto de Informática:

- Confiança
- Competência
- Inovação
- Orientação para o Cliente
- Controlo / Monitorização
- Qualidade / Excelência
- Valorização das Pessoas

Os primeiros três valores estiveram entre os mais presentes na documentação analisada. São também os três valores que o Instituto de Informática comunica formalmente como sendo os “Valores” da instituição. Como o conceito do valor “Compromisso”, um dos mais registados na análise efetuada, está muito associado ao de “Confiança”, decidiu-se que aquele fosse “incorporado” neste para efeitos do questionário.

Os restantes 4 valores estão também entre os registos de maior frequência. O valor “Qualidade /Excelência” integra também o de “Qualidade de Serviço” e o de “Valorização das Pessoas” engloba os de “Formação/Qualificação” e “Preocupação com os Colaboradores”.

Detalhando a análise por tipo de suporte de comunicação institucional, é possível salientar alguns dos dados registados:

- No Plano de Atividades de 2013, nos capítulos “Nota de Apresentação” e “O Instituto de Informática”, foram identificados 28 valores (Anexo 2.). Com maior número de presenças encontram-se: Qualidade de Serviço (6), Competência (5), Compromisso (5);
- No Relatório de Atividades 2013, nos capítulos “Mensagem do Conselho Diretivo” e “O Instituto de Informática”, foram identificados 35 valores (Anexo 3). Os que tiveram maior frequência foram: Controlo/Monitorização (12 referências), Competência (9), Inovação (8), Compromisso (8), Orientação para o cliente (8), Orientação para Resultados (8), Qualidade/Excelência (5);
- No capítulo “Instituto de Informática” do Relatório de Gestão 2013 detetaram-se 21 valores (Anexo 4). Compromisso (7), Qualidade / Excelência (7), Competência (5), Melhoria Contínua (4), Controlo / Monitorização (4), foram os valores mais evidenciados;
- Da análise ao Plano de Atividades 2014 registaram-se 22 valores (Anexo 5). Com maior frequência de aparição surgem: Qualidade / Excelência (9), Orientação para o cliente (8), Compromisso (7), Inovação (7), Melhoria Contínua (6);
- Nas apresentações públicas "Como as TIC do MESS contribuem para melhorar a vida dos cidadãos e empresas" e "Conferência BPM *Lisbon* 2014", nos slides que apresentam o Instituto, encontram-se 4 valores caracterizadores (Anexo 6 e Anexo 7, respetivamente) : Competência, Orientação para o cliente, Serviço Público e Responsabilidade;

- Na Página Eletrônica do Instituto de Informática, na área “Quem Somos”, análise aos espaços “O Instituto”, “Missão, Visão e Valores” e “Modelos de Gestão”, identificaram-se 12 valores (Anexo 8), sendo os mais presentes: Competência (3), Orientação para os Resultados (3), Inovação (2), Orientação para o cliente (2) e Flexibilidade (2).

Globalmente, o valor mais comunicado foi Competência (30 presenças do tema), seguido de Compromisso (27), Orientação para o Cliente (27), Qualidade/Excelência (26) e Controlo/Monitorização (25) – Anexo 1. Agregando alguns dos valores que são próximos ou muito relacionados, registam-se 50 presenças dos valores Qualidade/Excelência/Melhoria Contínua/Qualidade de Serviço, 37 dos valores Compromisso/Confiança, e 21 dos de Valorização das Pessoas/Formação/Qualificação/Preocupação com os Colaboradores.

2. ANÁLISE DE DADOS PRIMÁRIOS

O questionário dirigido aos colaboradores do Instituto de Informática visou saber o grau de concordância dos membros da organização em relação aos 7 valores da organização previamente identificados, bem como, o nível de identificação que os colaboradores do Instituto sentem em relação à Administração Pública, a que estão vinculados.

O questionário foi estruturado em dois grupos de 7 perguntas, dedicados àquelas temáticas (grupos I e II), acrescido de um terceiro grupo de questões para caracterização dos participantes (grupo III). Nos dois primeiros grupos de perguntas foi aplicada uma escala de respostas de 1 a 5, de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”,

Conforme descrito no subcapítulo “4.3 - Universo, Amostra e Horizonte Temporal em Investigação”, participaram no estudo 115 dos 298 colaboradores que integravam o Instituto de Informática no período em que decorreu a consulta, tendo-se considerado essa amostra relevante e representativa, pois o perfil dos respondentes reflete o perfil do universo de colaboradores da organização (Instituto de Informática, 2016).

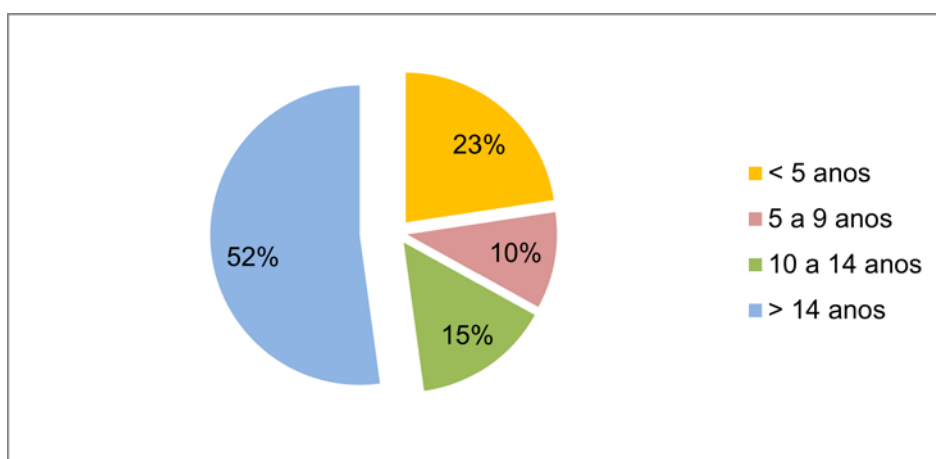
Grupo de questões sobre os dados de caracterização (Secção III)

Questão nº 1 - “Antiguidade no Instituto de Informática”

A maioria (52%) dos colaboradores que responderam ao inquérito pertence ao Instituto há mais de 14 anos. A segunda maior percentagem de respondentes é de colaboradores com menos de 5 anos (23%), seguida dos colaboradores com 10 a 14 anos de antiguidade no Instituto (15%) e dos colaboradores com 5 a 9 anos de permanência na organização (10%).

Gráfico nº 1

Questão nº 1 - “Antiguidade no Instituto de Informática”



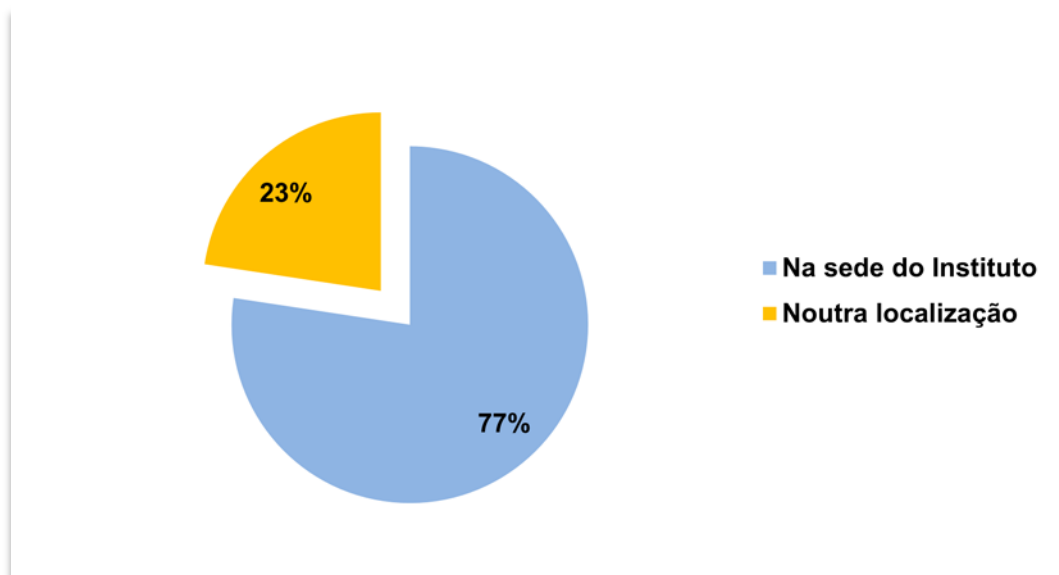
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 2 - “Local de trabalho”

O Instituto tem cerca de 30% de colaboradores a desempenhar funções fora da sede. A percentagem de colaboradores que respondeu ao inquérito é sensivelmente proporcional, uma vez que se divide entre 77% cujo local de trabalho é na sede da organização e 23% que trabalha noutra localização.

Gráfico nº 2

Questão nº 2 - “Local de Trabalho”

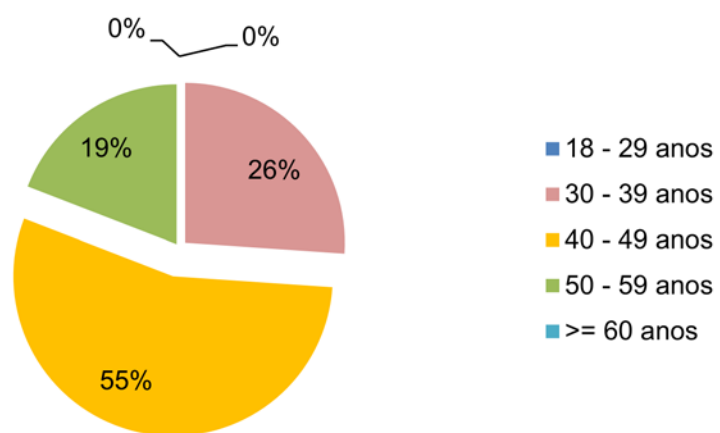


Fonte: Elaboração própria

Questão nº 3 - “Idade”

Quanto ao perfil etário, 55% dos respondentes ao inquérito têm entre 40 e 49 anos, 26% têm entre 30 e 39 anos, e 19% estão na faixa dos 50-59 anos. Não houve respostas de colaboradores com menos de 29 anos, nem com 60 ou mais anos.

Gráfico nº 3
Questão nº 3 - “Idade”



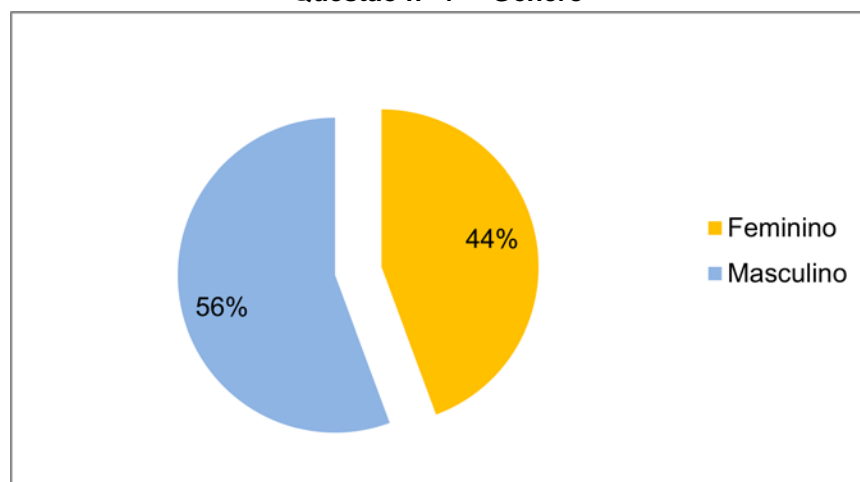
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 4 - “Gênero”

56% dos colaboradores que responderam ao questionário são homens. A proporção de gênero é próxima da existente na organização, uma vez que no Instituto de Informática a percentagem de homens e de mulheres é de 60%-40% (Balanço Social Institucional 2014, 2015).

Gráfico nº 4

Questão nº 4 - “Gênero”



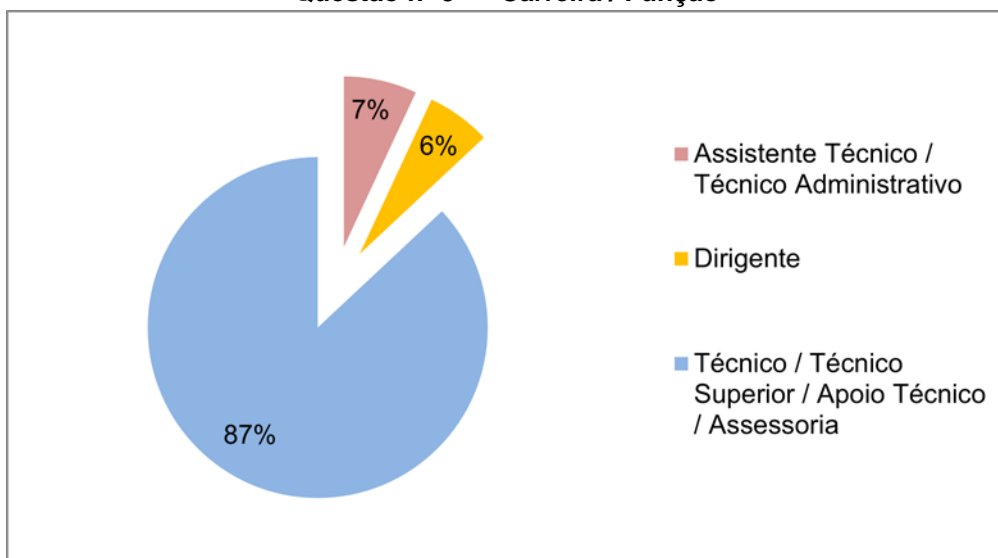
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 5 - “Carreira / Função”

Quanto ao atributo carreira/função, a grande percentagem (87%) de colaboradores com perfil de “Técnico / Técnico Superior / Apoio Técnico / Assessoria” que responderam ao questionário reflete a natureza iminentemente técnica do Instituto de Informática. Dos restantes, 7% são Assistentes Técnicos e 6% são Dirigentes. Esta proporção corresponde à existente na organização, pois, no Instituto , 85% dos colaboradores têm aquelas funções, 7% são Assistentes Técnicos/Técnicos Administrativos, e 8% são Dirigentes (Balanço Social Institucional 2014, 2015).

Gráfico nº 5

Questão nº 5 - “Carreira / Função”



Fonte: Elaboração própria

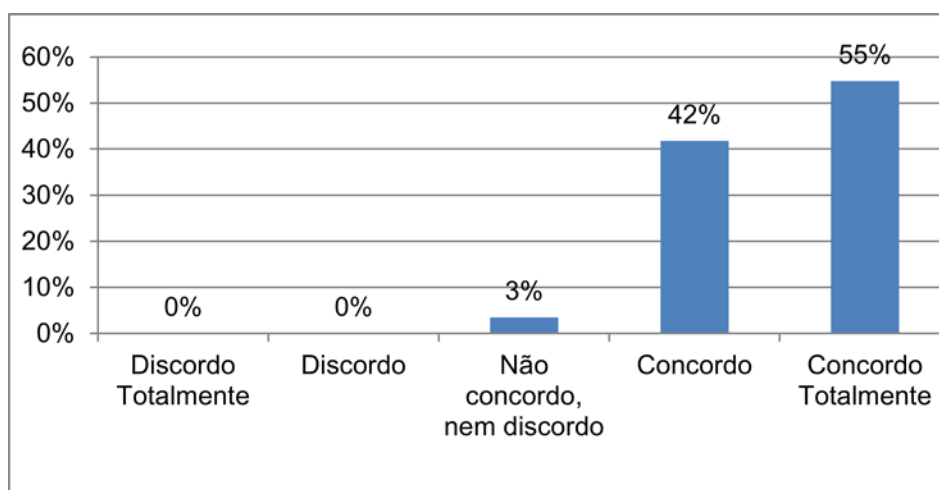
Grupo de questões sobre Identidade do Instituto de Informática (Secção I)

Questão nº 1 - “O Instituto de Informática é uma instituição de confiança”

Os colaboradores do Instituto de Informática que responderam ao questionário são praticamente unânimes ao considerar que a instituição é de confiança – 97% “Concordam” ou “Concordam totalmente” com essa afirmação. Mais de metade (55%) está mesmo absolutamente de acordo com essa informação.

Gráfico nº 6

Questão nº 1 - “O Instituto de Informática é uma instituição de confiança.”



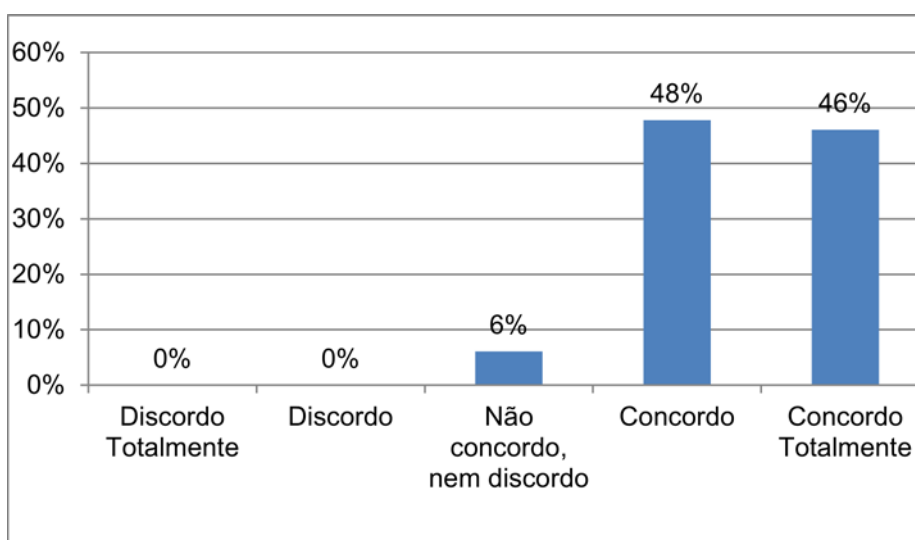
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 2 - “Uma das principais qualidades do Instituto de Informática é a sua competência.”

94% dos colaboradores do Instituto de Informática que responderam ao questionário estão de acordo quanto à competência ser uma das qualidade do Instituto. Os restantes 6% não têm uma opinião definida.

Gráfico nº 7

Questão nº 2 - “Uma das principais qualidades do Instituto de Informática é a sua competência.”



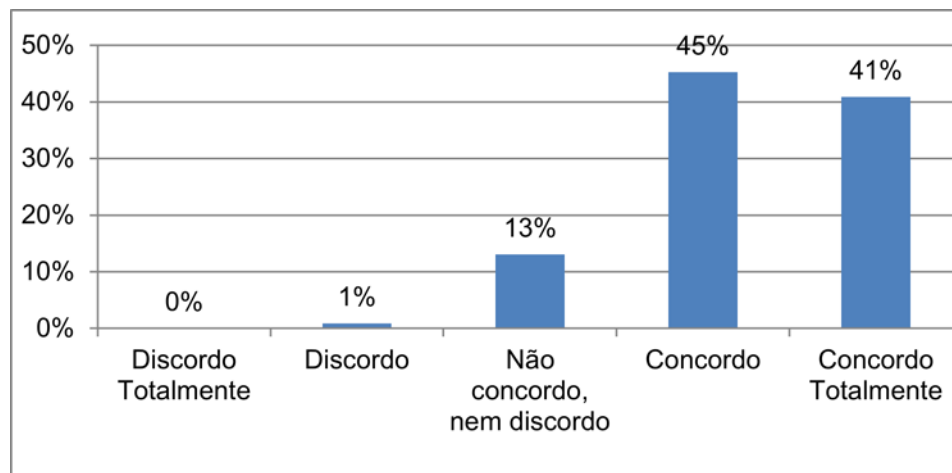
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 3 - “O Instituto de Informática promove a inovação.”

A grande maioria (86%) dos colaboradores que responderam ao questionário considera que o Instituto de Informática promove a inovação. Entre os restantes, 13% não tem opinião formada e 1% discorda daquela afirmação.

Gráfico nº 8

Questão nº 3 - “O Instituto de Informática promove a inovação.”



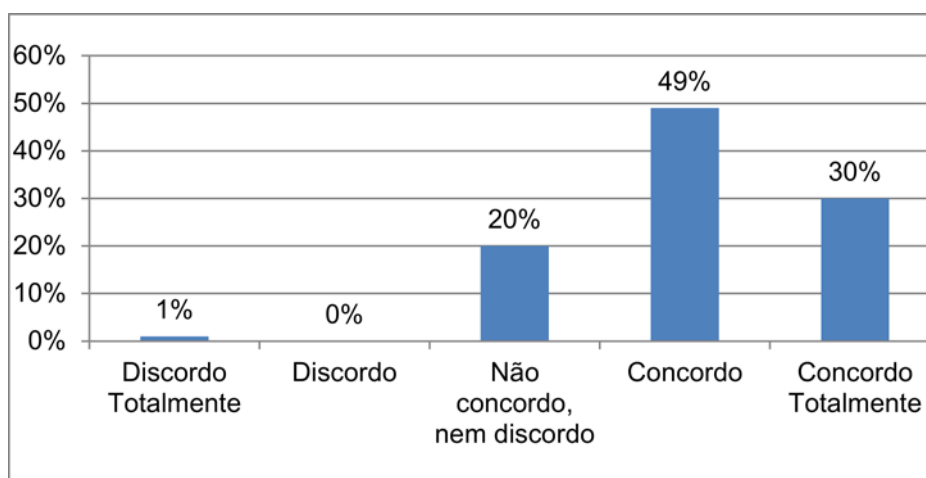
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 4 - “O Instituto de Informática desenvolve a sua atividade focado nos destinatários dos seus produtos e serviços”

Quase 8 em cada 10 (79%) dos colaboradores que responderam ao questionário concordam com a ideia de que o Instituto está centrado nos destinatários dos seus produtos e serviços. 20% não tem opinião formada.

Gráfico nº 9

Questão nº 4 - “O Instituto de Informática desenvolve a sua atividade focado nos destinatários dos seus produtos e serviços”



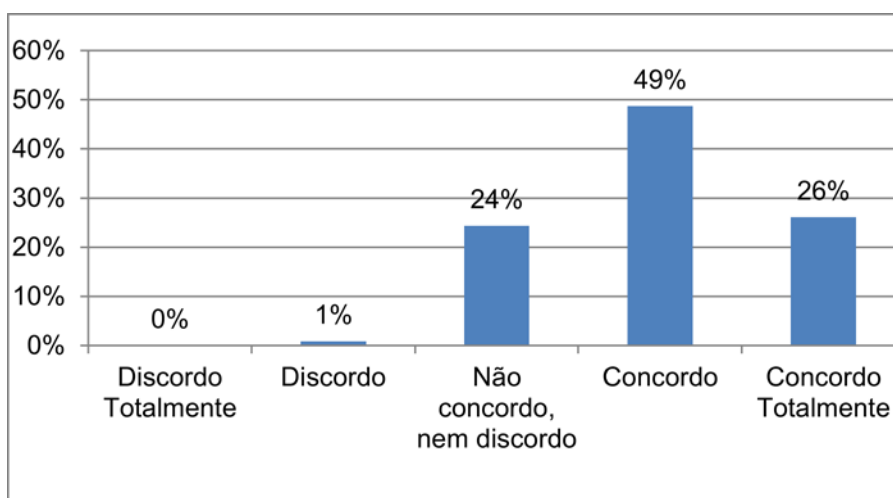
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 5 - “O Instituto de Informática presta um serviço de excelência.”

Uma grande maioria (75%) dos colaboradores que responderam ao questionário entende que o Instituto presta um serviço de excelência. 1% discorda desta opinião e cerca de ¼ dos respondentes não concorda, nem discorda.

Gráfico nº 10

Questão nº 5 - O Instituto de Informática presta um serviço de excelência.



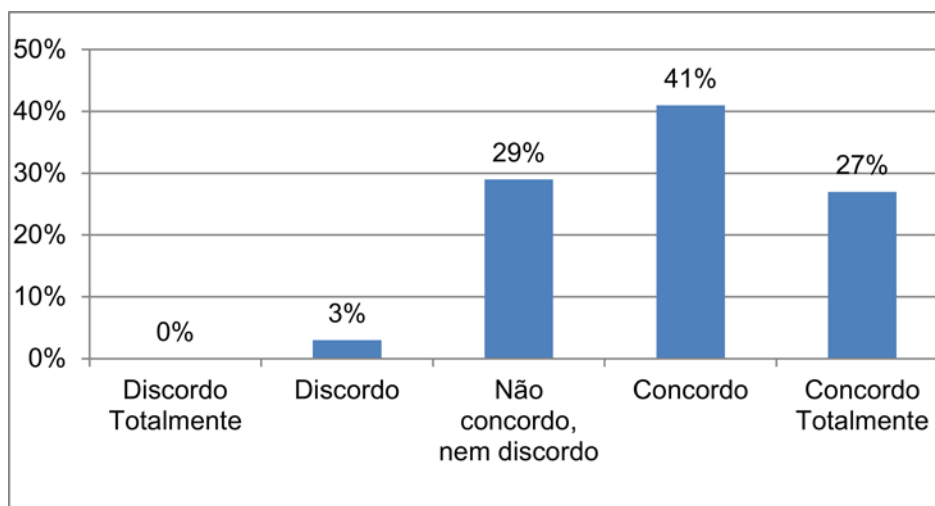
Fonte: Fonte: Elaboração própria

Questão nº 6 - “O Instituto de Informática preocupa-se com a monitorização de processos, desempenhos e resultados.”

À pergunta relacionada com o controlo de processos, desempenho e resultados, cerca de 2/3 das pessoas que responderam ao questionário concordam que o Instituto se preocupa com essa temática. 29% dos colaboradores não têm opinião definitiva sobre o assunto e 3% têm opinião contrária.

Gráfico nº 11

Questão nº 6 - “O Instituto de Informática preocupa-se com a monitorização de processos, desempenhos e resultados.”



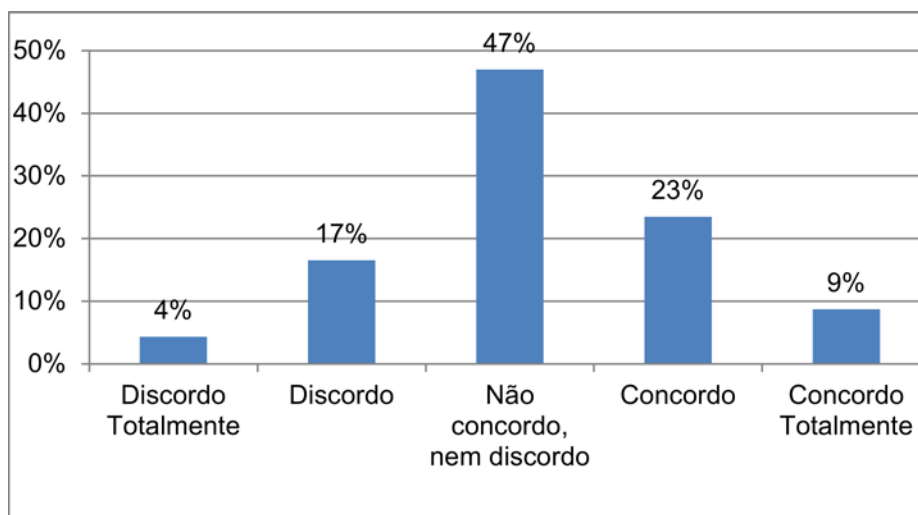
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 7 - “O Instituto de Informática valoriza os seus colaboradores.”

A pergunta do questionário que gerou maior incerteza nas respostas foi a referente à valorização que o Instituto faz aos seus colaboradores. Cerca de metade (47%) dos colaboradores que responderam ao questionário tem dúvidas quanto à afirmação. Das restantes respostas, há uma preponderância maior para os que concordam (32%) que o Instituto valoriza os seus colaboradores, do que para os que discordam dessa ideia (21%).

Gráfico nº 12

Questão nº 7 - “O Instituto de Informática valoriza os seus colaboradores”



Fonte: Elaboração própria

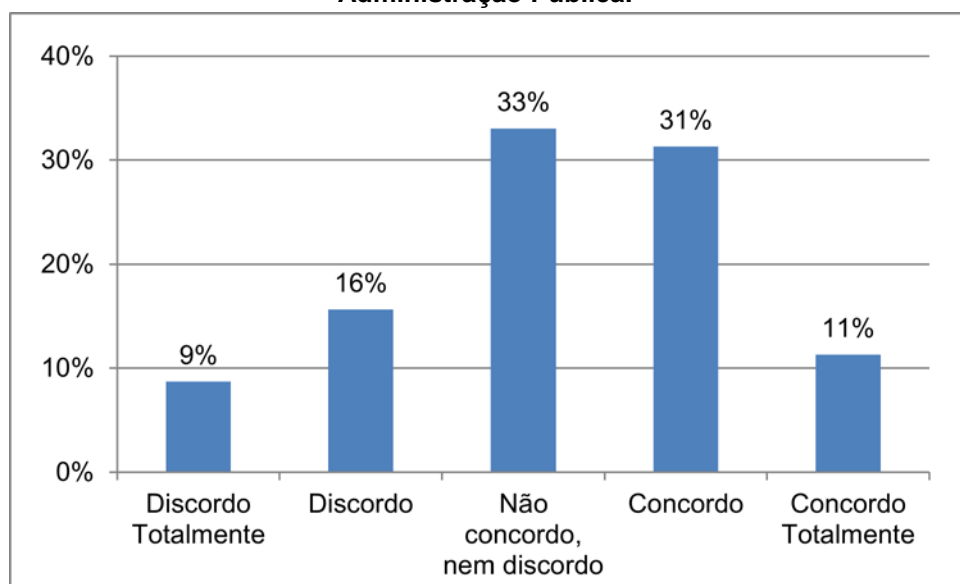
Grupo de questões sobre Identificação com a Administração Pública (Secção II)

Questão nº 1 - “Os atributos que me definem pessoalmente são semelhantes aos atributos que são usados para definir a imagem da Administração Pública.”

Esta pergunta divide bastante as opiniões dos colaboradores que responderam ao questionário. 1 em cada 4 (25%) não considera que os atributos que os definem pessoalmente sejam idênticos aos que são usados para definir a imagem da Administração Pública. Em concordância com a afirmação estão 42% das pessoas. Os restantes 33% não têm opinião formada sobre o assunto.

Gráfico nº 13

Questão nº 1 - “Os atributos que me definem pessoalmente são semelhantes aos atributos que são usados para definir a imagem da Administração Pública.”



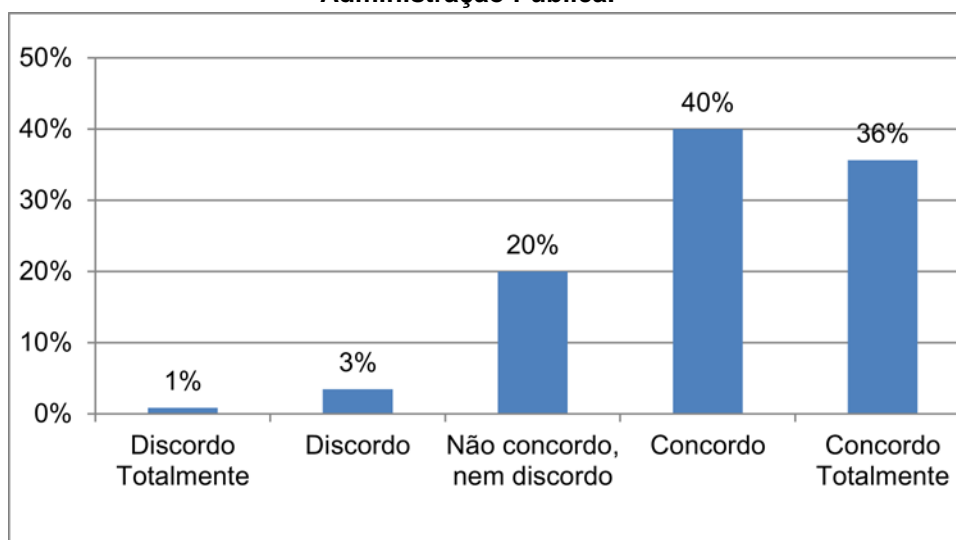
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 2 - “Gosto de exercer funções em representação da Administração Pública.”

Mais de 3/4 dos colaboradores (76%) que responderam ao questionário gosta de representar a Administração Pública. Mais de um 1/3 (36%) concorda mesmo em absoluto com essa ideia. 4% têm opinião discordante e 20% não concorda, nem discorda.

Gráfico nº 14

Questão nº 2 - “Gosto de exercer funções em representação da Administração Pública.”



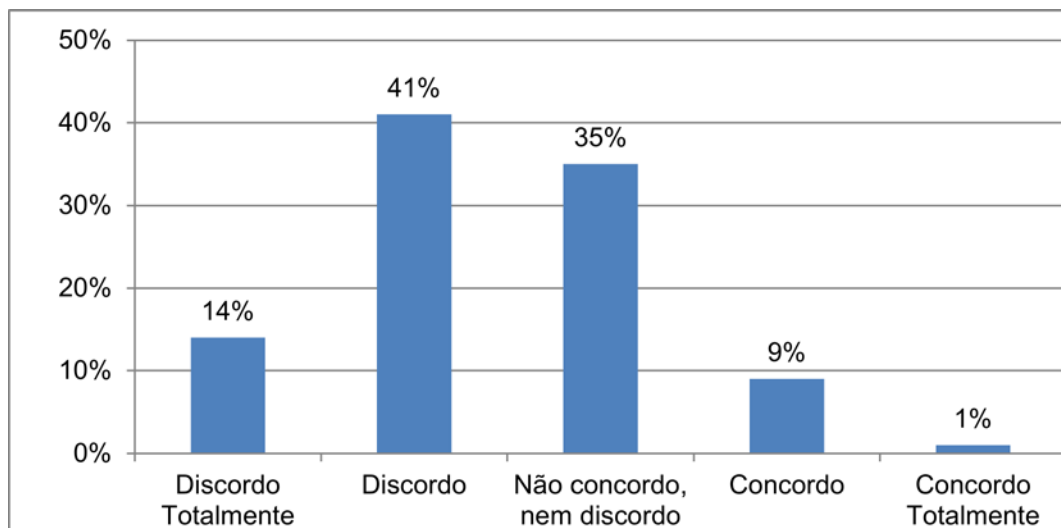
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 3 - “Considero que a imagem que os cidadãos têm da Administração Pública é muito positiva.”

Mais de metade (56%) dos colaboradores do Instituto de Informática que responderam ao questionário discordam de que a imagem que os cidadãos têm da Administração Pública seja muito positiva. Cerca de 1/3 dos respondentes têm dúvidas quanto à afirmação e apenas 10% a subscreve.

Gráfico nº 15

Questão nº 3 - “Considero que a imagem que os cidadãos têm da Administração Pública é muito positiva.”



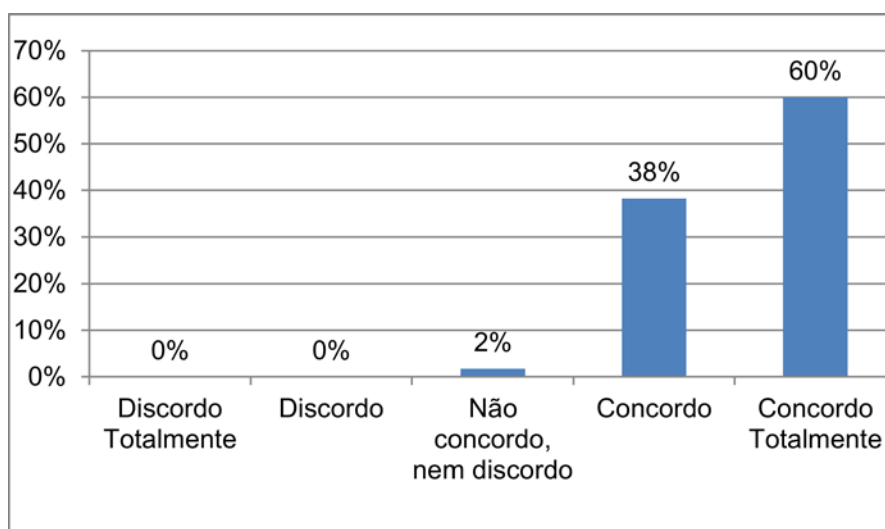
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 4 - “Procuo sempre prestar a melhor colaboração a outros membros de organismos da Administração Pública.”

É consensual a opinião que têm os colaboradores que responderam ao inquérito: praticamente todos (98%) reconhecem que prestam sempre o melhor apoio a outros membros da Administração Pública. Os restantes 2% não concordam, nem discordam dessa ideia.

Gráfico nº 16

Questão nº 4 - “Procuo sempre prestar a melhor colaboração a outros membros de organismos da Administração Pública.”



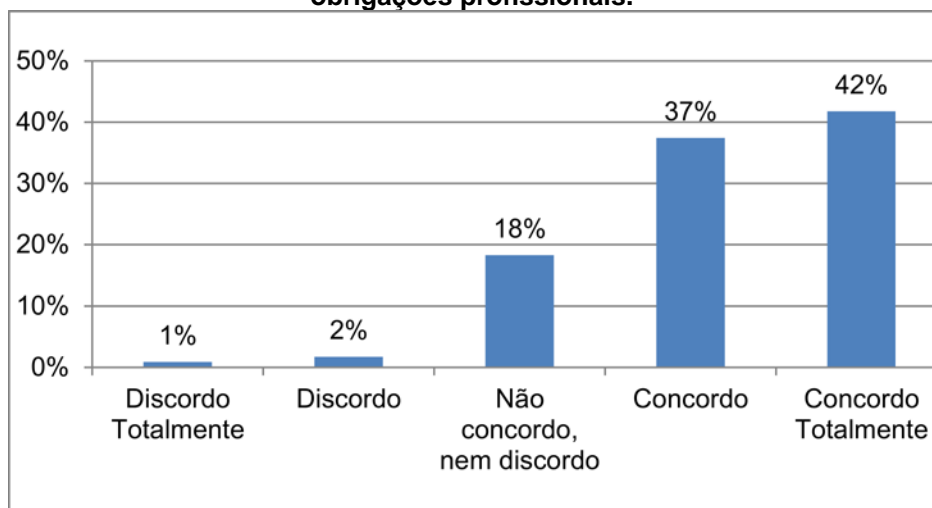
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 5 - “Em prol da Administração Pública frequentemente tenho comportamentos que vão além da esfera das minhas obrigações profissionais.”

Praticamente 8 em cada 10 colaboradores (79%) que participaram na consulta tem frequentemente comportamentos em prol da Administração Pública que vão além das suas obrigações profissionais. 42% das pessoas concorda mesmo em absoluto com essa afirmação. Cerca de 1/5 do universo que respondeu às questões, não concorda nem discorda da afirmação.

Gráfico nº 17

Questão nº - 5 - “Em prol da Administração Pública frequentemente tenho comportamentos que vão além da esfera das minhas obrigações profissionais.”



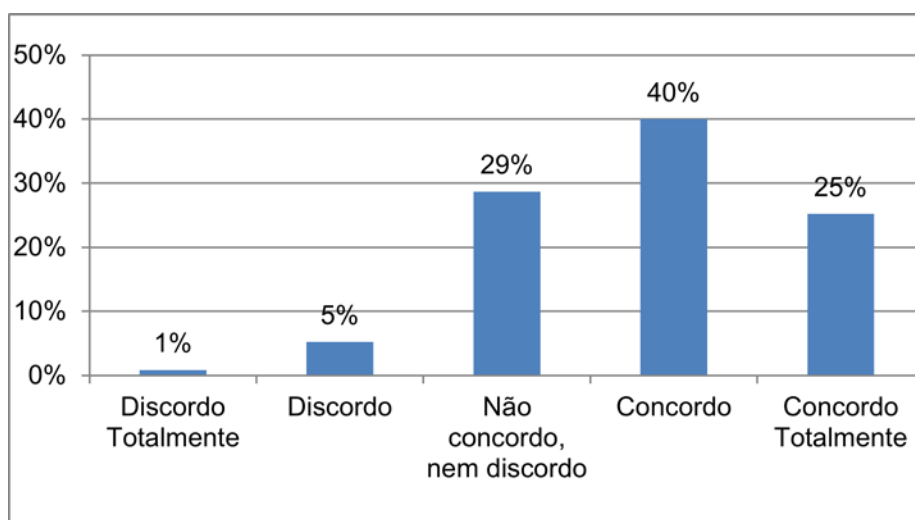
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 6 - “Tenho muito interesse em saber o que os outros pensam sobre a Administração Pública.”

A maioria das pessoas (65%) que respondeu ao inquérito admite ter muito interesse em saber o que os outros pensam sobre a Administração Pública. Quase 1/3 (29%) não tem uma opinião conclusiva sobre o assunto e 6 % discorda mesmo dessa opinião.

Gráfico nº 18

Questão nº 6 - “Tenho muito interesse em saber o que os outros pensam sobre a Administração Pública.”



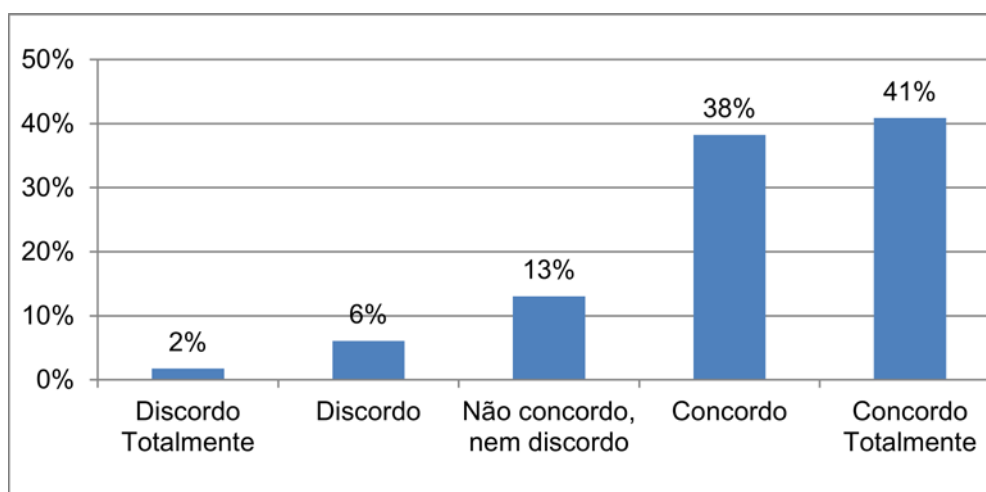
Fonte: Elaboração própria

Questão nº 7 - “Quando falo sobre a Administração Pública, habitualmente digo “nós” em vez de “eles”.

79% dos colaboradores do Instituto de Informática reconhecem que habitualmente falam em “nós” em vez de em “eles” quando se expressam sobre a Administração Pública. 38% demonstram concordância com a afirmação e 41% demonstram mesmo concordância total. Têm opinião discordante 8% das pessoas e 13% não concordam, nem discordam.

Gráfico nº 19

Questão nº 7 - “Quando falo sobre a Administração Pública, habitualmente digo “nós” em vez de “eles”.”



Fonte: Elaboração própria

3. REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Os resultados da análise de conteúdo realizada na primeira fase da investigação permitem verificar que o valor Competência é o mais comunicado pela Instituto de Informática. Observando os outros valores com maior presença nos suportes de comunicação estudados, nota-se a assunção do comprometimento organizacional (Compromisso), a preocupação do Instituto com os destinatários da sua atividade (Orientação para o Cliente), com a satisfação de expectativas e o nível elevado de serviços prestados (Qualidade/Excelência), e ainda com a monitorização e avaliação (Controlo) da atividade e desempenho organizacionais.

Constata-se assim que dos três valores que o Instituto de Informática assume como sendo os seus “Valores” – Confiança, Competência e Inovação –, o de Competência é muito difundido, mas os restantes, embora surgindo entre os mais comunicados, têm menos visibilidade que os acima mencionados: Inovação é o 6º em número de presenças, e Confiança é apenas 14º, embora se considere que é um conceito para o qual concorrem muitos outros, e que é muito próximo do conceito de Compromisso - o segundo valor mais veiculado.

Numa visão global, atendendo ao registo de presenças, são muitos os valores identificados (42). E, para além dos já mencionados, outros têm também frequências significativas, pelo que se deduz merecerem também especial atenção para a gestão da organização. São os casos de Melhoria Contínua, Serviço Público, Orientação para os Resultados, Preocupação com as Partes Interessadas (*Stakeholders*), Estratégia, Comunicação e Preocupação com os Colaboradores (valor que, associado aos de Formação/Qualificação e Valorização das Pessoas, se torna um dos mais destacados).

Quanto aos resultados apurados da segunda fase da investigação (questionário), no que concerne à Identidade do Instituto de Informática, conclui-se que há uma concordância generalizada dos colaboradores em relação aos valores mais comunicados pela organização.

São reveladoras as percentagens de respostas que demonstram concordância (“Concordo” ou “Concordo Totalmente”) com as afirmações sobre aqueles valores: o

reconhecimento dos valores Confiança (97%) e Competência (94%) é quase unânime; os valores Inovação (86%), Foco nos destinatários dos produtos e serviços (79%), e Qualidade/Excelência (75%) tem também elevadas percentagens; e mesmo o Controlo/Monitorização de processos, desempenhos e resultados (68%) é reconhecido por mais de 2/3 dos colaboradores que responderam ao inquérito.

Dos valores questionados, apenas o de “Valorização dos colaboradores” suscita dúvidas, pois cerca de metade dos colaboradores (47%) que participou na consulta não tem uma opinião formada sobre o assunto. Dos restantes, 32% concorda com a afirmação. Sendo importante em qualquer organização que os seus colaboradores se sintam valorizados, certamente é um tema a merecer atenção na gestão do Instituto.

Pode dizer-se que a consulta realizada corresponde a uma etapa importante de validação da identidade do Instituto de Informática, na perspetiva dos colaboradores. No entendimento de Ruão (2015:105), uma vez que não basta o poder das elites na definição da identidade das organizações, esta é uma fase indispensável, e que deve ter continuidade no processo de gestão das identidades das organizações. É que, nas palavras da autora, depois de imaginada e comunicada, a identidade tem de ser desenvolvida dialeticamente e ao longo do tempo, quer pelo grupo quer pelos outros.

Ora, estando a identidade desejada relacionada com a visão que os gestores da organização têm para a organização, e a identidade atual relacionada com o que a organização é e com os valores dos seus membros (Balmer, 1995; Balmer e Soenen, 1999), quando existe congruência entre ambas está assegurada uma condição essencial para que os colaboradores confiem nos propósitos enunciados pela gestão e acreditem na possibilidade de concretização dos objetivos estabelecidos. Segundo Bower et al. (1991) e van Rekom (1997), quando tal acontece, é também sinal de maior comprometimento, satisfação e desempenho organizacionais.

Havendo, portanto, amplo reconhecimento por parte dos colaboradores sobre os valores mais comunicados pelo Instituto de Informática, evidencia-se uma proximidade entre a identidade comunicada e a identidade vivenciada. **E, assim,**

pode, então, concluir-se que foi validada a Hipótese 1 em investigação: No Instituto de Informática existe coerência entre a identidade organizacional desejada (comunicada) e a identidade organizacional atual (percecionada pelos colaboradores).

Quanto aos resultados sobre a Identificação dos colaboradores do Instituto de Informática com a Administração Pública (segundo grupo de questões do questionário), a tendência é também de concordância com as afirmações apresentadas.

Ao responder “Concordo” ou “Concordo Totalmente”, mais de 3/4 dos colaboradores que participaram no inquérito demonstraram gostar de exercer funções em representação da Administração Pública (76%), procurar sempre prestar a melhor colaboração a outros membros de organismos da Administração Pública (98%), ter frequentemente comportamentos que vão além da esfera das suas obrigações profissionais, em prol da Administração Pública (79%), e habitualmente dizerem “nós” em vez de “eles” quando falam sobre a Administração Pública (79%). Ainda uma maioria de respondentes, reconheceu ter interesse em saber o que os outros pensam sobre a Administração Pública (65%).

Onde as opiniões se dividiram mais foi nas questões que abordaram a imagem da Administração Pública. À pergunta “Os atributos que me definem pessoalmente são semelhantes aos atributos que são usados para definir a imagem da Administração Pública”, embora 42% concordassem com a afirmação, os restantes ou discordam ou têm dúvidas, o que significa que não existe uma identificação clara com os atributos que são associados à imagem da Administração Pública. A afirmação que suscitou maior discordância foi a de que a imagem que os cidadãos têm da Administração Pública é muito positiva. Apenas uma minoria dos respondentes partilha essa opinião (10%) e a maioria é mesmo discordante (55%).

Embora os resultados sobre a imagem da Administração Pública não sejam surpreendentes – é comum na Opinião Pública a ideia de imagem pouco prestigiada dos serviços e funcionários públicos –, a sua constatação remete para a necessidade de se congregarem esforços, concertar estratégias e concretizar ações que conduzam à melhoria da imagem da Administração Pública. Afinal, a imagem

organizacional é crucial na sociedade atual e afeta a relação com os destinatários dos serviços prestados, a justa valorização do serviço prestado, e também o vínculo emocional dos seus colaboradores (Villafañe, 1998).

Em síntese, constata-se, portanto, que globalmente existe concordância com as afirmações propostas, demonstrando os colaboradores do Instituto de Informática identificação com a Administração Pública. A satisfação em fazer parte da organização, a disponibilidade para prestar a melhor colaboração e “dar” mais do que o expectável, bem como o interesse em saber a imagem percecionada, evidenciam a identificação social e a unicidade com a organização de que falam Mael e Asforth (1992:103), e que fazem sentir os sucessos e fracassos da organização como os do próprio indivíduo. Remetem também, tal como a partilha dos atributos da organização, para os valores e práticas do grupo, que constroem e reforçam a coesão, cooperação e laços afetivos com a organização (Ashforth e Mael, 1989:26).

Os resultados induzem o sentimento de pertença, que caracteriza a identificação organizacional, e pode contribuir positivamente para aumentar o orgulho de fazer parte da organização e a vontade de colaborar (Dutton, et al, 1994). Quanto mais um indivíduo se auto-concebe como membro de um grupo, maior é a sua identificação com esse grupo e maior é a probabilidade de as suas atitudes e comportamentos serem orientados por essa pertença (Pina e Cunha *et al*, 2003:174).

Pelo exposto, conclui-se que também foi validada a Hipótese 2 colocada para a investigação: Os colaboradores do Instituto de Informática demonstram identificação com a Administração Pública portuguesa.

4. PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

Consideramos que a investigação realizada, e os resultados obtidos, poderão constituir um ponto de partida para futuros estudos no âmbito da comunicação integrada e da identidade e identificação organizacionais.

No contexto do Instituto de Informática, poder-se-á aprofundar o estudo da identidade da organização, avaliando a percepção dos colaboradores sobre os restantes valores não incluídos no questionário ministrado, e mesmo sobre outros que não estejam a ser comunicados pela organização, mas que os seus membros percecionem existir.

Sabendo-se que a identidade organizacional é influenciada pelo meio envolvente, e que os colaboradores das organizações mudam as suas atitudes e comportamentos em função da imagem que julgam que os externos têm da sua organização, poderá ser também relevante verificar se os *Stakeholders* externos do Instituto de Informática reconhecem os valores que a organização deseja comunicar. E, assim, saber se a imagem desejada corresponde à que é percecionada externamente.

Já na esfera mais ampla da Administração Pública, estudos análogos sobre a identidade e identificação em outros organismos públicos, poderão conduzir a um melhor conhecimento das entidades que formam a Administração, na perspectiva dos seus colaboradores, procurando, por exemplo, valores semelhantes, comunicados ou vivenciados.

Finalmente, reconhecendo-se, por um lado, que a Administração Pública portuguesa não goza de uma boa imagem pública, e por outro, que a imagem é resultado das percepções que os cidadãos formulam com a informação que recebem e com as experiências vividas nos vários organismos públicos, seria muito relevante estudar de que forma está a ser gerida a comunicação (integrada?) na Administração Pública – sendo certo que é um fator crítico para se poder e conseguir melhorar a imagem que os cidadãos têm dos serviços e profissionais do Serviço Público.

CONCLUSÕES

Todas as organizações são únicas e, tal como as pessoas, em tudo o que fazem ou dizem está refletido o que são e o que querem ser. A presente dissertação incide sobre os fenómenos da identidade e identificação, na perspetiva da comunicação organizacional, e no contexto da Administração Pública.

Num mundo mediático, tecnológico e ligado em rede, a comunicação é onnipresente e, tanto no setor privado como no público, a identidade organizacional é um fator diferenciador e, potencialmente, mobilizador. Tal como a identificação, decorrente da noção de identidade, que, só por si, é capaz de influenciar as atitudes, comportamentos e desempenhos.

O estudo suportou-se em conceitos e conhecimentos de diferentes áreas do saber, tais como a Comunicação, Gestão, Comportamento Organizacional e Ciências da Administração, tendo um enfoque particular na relação entre Identidade, Cultura Organizacional e Imagem.

A investigação concretizada através de um estudo de caso realizado no Instituto de Informática, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, permitiu identificar os valores mais veiculados pela instituição, validá-los na perspetiva dos colaboradores, e ainda perceber o nível de identificação dos colaboradores com a Administração Pública.

As hipóteses que orientaram o estudo foram verificadas, concluindo-se que no Instituto de Informática existe coerência entre a identidade organizacional desejada (comunicada) e a identidade organizacional atual (percebida pelos colaboradores). E também que os colaboradores da organização se identificam com a Administração Pública, a que estão vinculados.

A identidade (desejada) das organizações que nasce na mente dos gestores de topo, e que a comunicação e a cultura organizacional procura afirmar e prosseguir, só pode ser concretizada se for legitimada e credibilizada pela visão dos restantes membros da organização. Sabendo-se que essa percepção influencia e é influenciada pela imagem da organização no exterior, numa relação dinâmica e contínua.

A identificação com a organização propicia sentimentos de pertença, de orgulho e de satisfação que podem ser ainda elevados se os colaboradores entenderem que a organização tem atributos positivos, valorizados socialmente, e favorecendo uma boa imagem externa. Uma forte identificação organizacional pode traduzir-se em atitudes e comportamentos dos colaboradores a favor da organização, que vão além do expectável.

Em sentido inverso, se os colaboradores entenderem que existem diferenças significativas entre a identidade que percebem no quotidiano da organização e aquela que é transmitida pelos gestores de topo, irão alterar a sua predisposição para aceitar e atuar de acordo com as premissas organizacionais. As consequências negativas podem conduzir à redução de esforço no desempenho de tarefas, ao descomprometimento profissional e mesmo à vontade de deixar a organização.

A realização do estudo, e os resultados obtidos, permitem concluir que no Instituto de Informática os principais valores institucionais são partilhados, o que fomenta a coesão e cooperação internas e a prossecução dos objetivos organizacionais. Quando existe congruência entre a visão que os líderes têm para a organização e os valores dos colaboradores, é provável que exista confiança nos propósitos enunciados e se acredite na possibilidade de concretização dos objetivos definidos.

Como a pesquisa demonstra, a identidade organizacional é um fenómeno dinâmico, que tem de ser analisado e gerido continuamente. Há mesmo quem defenda, que neste mundo de mudança permanente, nem os atributos centrais e diferenciadores que caracterizam a identidade das organizações, são já duradouros, como estipulava a definição mais seguida do conceito. As organizações flexíveis e adaptáveis do séc. XXI podem ter não uma identidade, mas várias, para “utilizarem” consoante as suas necessidades e o contexto em que atuam.

Num tempo em que as organizações se abrem ao exterior e assim se tornam mais semelhantes; em que a transparência e parceria são práticas valorizadas, mas que tendem a esbater as diferenças culturais das entidades; em que o recurso à consultoria, aos vínculos temporários e aos profissionais da “aldeia global” dificultam

o estabelecimento de relações pessoais duradouras e de confiança, baseadas em interações presenciais e em experiências coletivas; neste tempo, é um desafio para as organizações cultivarem valores partilhados, ambições coletivas e princípios de coesão e cooperação. A comunicação assume, pois, um papel crítico e estratégico, e a identidade pode assumir-se como elemento agregador.

No atual contexto da Administração Pública Portuguesa, caracterizado por restrições orçamentais e alterações nas condições e relações de trabalho, valorizar a identidade e a identificação organizacional, e assegurar uma comunicação integrada – centralmente e em cada organismo –, terá certamente um retorno significativo na retenção e mobilização dos colaboradores e no seu desempenho profissional, com benefícios naturais para a desejada melhoria contínua da qualidade do Serviço Público.

BIBLIOGRAFIA

ABRATT, Russell (1989), A New Approach to the Corporate Image Management Process, *Jornal of Marketing Management*, 5, pp. 63-76.

ALBERT, S, WHETTEN, D. A. (1985), Organizational identity, *Research in organizational behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.

ALFORD, John (2002), Defining the client in the public sector: a social-exchange perspective, *Public Administration Review*, May/June, Vol. 62, Nº3, pp. 337-346.

ALLEN, Natalie J., MEYER, John P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

ALVES, André A., MOREIRA, José M. (2004), *Cidadania Digital e Democratização Electrónica*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, Princípia.

ALVESSON, M. (1990), Organization: from substance to image?, *Organization Studies*, Vol. 11, pp. 373-394.

AMARO, Fausto (2006), Métodos e Técnicas de Investigação Qualitativa, in MARTINS, Manuel M., *Comunicação e Marketing Político*, Lisboa, ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa, pp. 161-176.

ARAÚJO, Joaquim (2000), O Modelo de Agência Como Instrumento de Reforma da Administração, in *Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais e Políticas, pp. 43-54.

ARAÚJO, Joaquim (2013), Da nova Gestão Pública à nova governação pública: pressões emergentes na Administração Pública, in MADUREIRA, César, ASECIO, Maria, *Hanbook da Administração Pública*, Lisboa, INA Editora, pp. 91-102.

ASHFORTH, Blake E., MAEL, Fred (1989), Social Identity Theory and the Organization, *The Academy of Management Review*, Vol 14, Nº 1, pp. 20-39.

ASHFORTH, Blake E., MAEL, Fred (1996), Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual, *Advances in Strategic Management*, Vol 13, pp. 19-64.

BALMER, J.M.T. (1995), Corporate branding and connoisseurship, *Journal of General Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 24-46.

BALMER, John M.T. (1996), The Nature of Corporate Identity: an Explanatory Study Undertaken within BBC Scotland, Ph D. Thesis No T8755, University of Strathclyde, Department of Marketing, Glasgow.

BALMER, John M.T. (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 248-291.

BALMER, John M.T.; GREYSER, Stephen A. (2002), Managing the Multiple Identities of the Corporation, *California Management Review*, Vol. 44, Nº 3, pp. 72-86.

BALMER, John M.T., SOENEN, Guillaume B. (1999), The Acid Test of Corporate Identity Management, *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 69-92.

BARATA, Óscar S. (1991), *Introdução às Ciências Sociais*, Volume I, 6ª Edição, Viseu, Bertrand Editora.

BARDIN, Laurence (1977), *Análise de Conteúdo*, Edições 70.

BERNSTEIN, David. (1986), *Company Image and Reality, a critique of Corporate Communications*, London, Cassell Ltd.

BERNSTEIN, David (1992), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Londres, Cassel.

BERLO, David K. (1991), *O Processo da Comunicação – Introdução à Teoria e à Prática*, 7ª Edição, São Paulo, Martins Fontes.

BILHIM, João (2000), Gerir a Administração Pública como uma empresa, in Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa - pp.77-84.

BILHIM, João (2006), Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Edição, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

BOWEN, David E.; LEDFORD Jr, Gerald E.; NATHAN, Barry R. (1991), Hiring for the organization, not the job, Academy of Management Executive, Vol 5, Nº 4, pp. 35-51.

BOYNE, George A. (2002), Public and Private Management: What's the difference?, Journal of Management Studies, 39:1, January, pp.97-122.

BRANDÃO, Nuno G. (2002), O espectáculo das notícias: a televisão generalista e a abertura dos telejornais, Lisboa, Editorial Notícias.

BRANDÃO, Nuno G. (2014), A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas, in MACHADO, Artur et al, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Escolar Editora, pp. 359-392.

BRANDÃO, Nuno G.; PORTUGAL, Miguel N. (2015), A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo, in PADAMO, Celma et al, Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização, Lisboa, Escolar Editora, pp. 149-175.

BRAVO, Ana (2000), Modernização na Administração Pública: Modelos de gestão e a sua aplicação à Administração Local, in Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, pp.115-125.

BROCHAND, Bernard, LENDREVIE, Jacques, RODRIGUES, Joaquim V., DIONÍSIO, Pedro (1999), Publicitor, 1ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo B.; RODRIGUES, Joaquim V. (1997), Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

CARAPETO, C.; FONSECA, F. (2006), Administração Pública – Modernização, Qualidade, Inovação, Lisboa, Edições Sílabo.

CARDOSO, Leonor, CASTRO, Cristina Souza, GOMES, Duarte (2011), Organizações, Comprometimento e Identificação: Semelhanças e Diferenças entre Modelos e uma Perspectiva de Integração, in GOMES, Duarte, Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, pp.353-376

CARVALHO, Susana de (2007), O Papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho, in Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências de Comunicação, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho),

CASTELLS, Manuel (2003a), A Era da Informação: Economia. Sociedade e Cultura, Vol I, A Sociedade em Rede, 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

CASTELLS, Manuel (2003b), O Poder da Identidade, A Era da Informação: Economia. Sociedade e Cultura, Vol II, 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

CASTELLS, Manuel (2007), A Galáxia Internet, 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

CASTELLS, Manuel (2013), O Poder da Comunicação, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger (2004), Organizational Identity: Linkages between internal and external communication, in HATCH, M.J., SCHULTZ, M., Organizational Identity: A Reader, Oxford, University Press, pp. 510-557.

CHENEY, George, TOMPKINS, Phillip K. (1987), Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment, Central States Speech Journal, Spring, 38/1, pp. 1-15.

CHIAVENATO, Idalberto (1993), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 4ª Edição, Editora McGraw–Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2004), *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning.

CHUN, Rosa (2005), Corporate reputation: Meaning and measurement, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 2, pp. 91–109.

COLE, Michael S.; BRUCH, Heike (2006), Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, pp. 585-605.

COOLEY, C. H. (1902), *Human nature and the social order*, New York, Schocken.

CORLEY, K. G., HARQUAIL, C. V., PRATT, M. G., GLYNN, M. A., FIOL, C. M., HATCH, M. J. (2006), Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85-99.

CORNELISSEN, Joep P., HASLAM, S. Alexander, BALMER, John M. T. (2007), Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products, *British Journal of Management*, Vol 18, S1-S16.

COSTA, Joaquim (2011), Tecnologias de Informação: diversidade nas e para as organizações, in GOMES, Duarte, *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

DAVIES, G., MILES, L. (1998), Reputation management: theory versus practice. *Corporate Reputation Review*, 2(1), pp.16 –27.

DESHAIES, Bruno (1992), *Metodologias da investigação em Ciências Humanas*; Lisboa, Instituto Piaget.

DIAS, Maria O. (1999), Métodos e técnicas de estudo e elaboração de trabalhos científicos, Coimbra, Minerva.

DOWLING, G.R. (1994), Corporate Reputation: Strategies For Developing the Corporate Brand. London, Kogan Page.

DRUCKER, Peter F. (2005), O Diário Drucker, Lisboa, Actual Editora.

DUTTON, Jane E., DUKERICH, Janet M. (1991), Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, Academy of Management Journal, Vol 34, Nº 3, pp. 517-554.

DUTTON, Jane E., DUKERICH, Janet M., HARQUAIL, Celia V. (1994), Organizational Images and Member Identification, Administrative Science Quarterly, Vol. 39, Nº 2, pp. 239-263.

ECO, Umberto (1998), Como se faz uma tese em Ciências Humanas, 7ª Edição, Lisboa, Editorial Presença.

ERIKSON, Erik H. (1964), Childhood and society, New York, W.W. Norton.

FAVEIRO, Maria H. (2004), Identidade e Imagem Organizacional, Lisboa, Universidade Lusíada Editora.

FOMBRUN, Charles; van RIEL, Cees (1997), The Reputation Landscape, Corporate Reputation Review, Vol 1, Nº 1 e 2, pp. 5-13.

FONSECA, Fátima; CARAPETO, Carlos (2009), Governação, Inovação e Tecnologias : O Estado Rede e a Administração Pública do Futuro, Lisboa, Edições Sílabo.

GASSET, José Ortega y (1967), *Meditações do Quixote*,. São Paulo, Livro Ibero Americano Lda.

GIDDENS, Anthony (2000), O Mundo na Era da Globalização, Lisboa, Editorial Presença.

GIDDENS, Anthony (2008), Sociologia, 6ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

GIOIA, D.A. (1998), From individual to Organizational Identity, in WHETTEN, D.A. and GODFREY, P.C. (Eds.), Identity in Organizations. Building Theory Through Conversations, Sage Publications, United States of America, pp. 17–31.

GIOIA, D.A., THOMAS, J.B. (1996), Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia, Administrative Science Quarterly, 41, pp. 370-403.

GIOIA, Dennis A., SCHULTZ, Majken, CORLEY, Kevin G. (2000), Organizational Identity, Image and Adaptive Instability, Academy of Management Review, 25 (1), 63-81.

GOFFMAN, Erving (1968), Stigma. Notes on the management of spoiled identity. Middlesex, New York, Victoria, Ontario, Penguin Books.

GOLDHABER, Gerald M. (1990), Organizational Communication, Boston, Wc. C. Brown Publishers.

GOLEMAN, Daniel (2000), Trabalhar com Inteligência Emocional, 3ª Edição, Lisboa, Temas e Debates.

GOLEMAN, Daniel (2004), What Makes a Leader?, Harvard Business Review, January, pp. 2-10.

GOMES, Duarte (2000), Cultura Organizacional: comunicação e identidade, Coimbra, Quarteto Editora.

GOMES, Duarte (2011), Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

GOODE, William J., HATT, Paul K. (1979), Métodos de Pesquisa Social, 7ª Edição, São Paulo, Companhia Editorial Nacional.

HALL, Stuart (1996), Introduction: who needs identity, in HALL, Stuart, GRAY, Paul du (Eds), Questions of cultural identity. Londres, Sage.

HATCH, Mary J., SCHULTZ, Majken (1997), Relations between organizational culture, identity and image, European Journal of Marketing, Vol. 31, Nº 5/6, pp. 356-365.

HATCH, Mary J., SCHULTZ, Majken (2004), Organizational Identity – A Reader, Oxford, Oxford University Press

HATCH, Mary J., SCHULTZ, Majken (2005), The dynamics of organizational identity, Comunicação e Sociedade, Vol 8, 2005, pp. 115-139.

HILL, Manuela M., HILL, Andrew (2002), Investigação por Questionário, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

HOGG, Michael A., TERRY, Deborah J. (2000), The dynamic, diverse, and variable faces of organizational identity, The Academy of Management Review, Vol 25 Iss. 1, pp. 150-153.

IASBECK, Luiz (2007), Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional, Organicom, Nº 7, pp. 87-97.

JAMES, W. (1918), The Principles of Psychology, New York, H. Holt and company.

KAPFERER, Jean-Noel (2000), A Gestão de Marcas - Capital da Empresa, Lisboa, Edições Cetop.

KAPLAN, Andreas M., HAENLEIN, Michael (2009), The increase importance of public marketing: Explanations, applications and limits of marketing within public administration, European Management Journal, 27, pp. 197-212.

KIRIAKIDOU, Olivia, MILLWARD, Lynne F. (2000), Corporate Identity: external reality or internal fit?, Corporate Communications: An Internal Journal, Vol 5, Nº 1, pp 49-58.

KOTLER, Philip (1994), Administração de Marketing, 3ª Edição, São Paulo Editora, Atlas S.A..

KOTTER, John P. (2001), What Leaders Really Do, Harvard Business Review, December, pp.3-12

KUNSCH, Margarida M. K., (2007), Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades, Signo y Pensamiento 51, Vol XXVI, pp. 39-51.

LARÇON, J. P., REITTER, R. (1979), Structures de Pouvoir et Identité de L'Entreprise, Paris, Nathan.

LENDREVIE, Jacques; LINDON, Denis; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Vicente (1995), Mercator – Teoria e Prática de Marketing, 5ª Edição actualizada, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

LOPES, Albino, RETO, Luís (1990), Identidade de empresa e gestão pela cultura, Lisboa, Edições Sílabo.

LOURENÇO, Luís, ILHARCO, Fernando (2007), Liderança: As lições de Mourinho, 2ª Edição, Booknomics.

MADUREIRA, César; ASECIO, Maria (2013), Handbook da Administração Pública, Lisboa, INA Editora.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel (2006), A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa, Comportamento Organizacional e Gestão, Vol 12, Nº 2, pp. 153-171.

MAEL, Fred, ASHFORTH, Blake E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13, pp. 103-123.

MATEUS, Augusto (2015), *Três décadas de Portugal europeu – Balanço e Perspetivas*, Lisboa, Fundação Francisco Manuel dos Santos.

MEAD, G. H. (1934), *Mind, self and society*, University of Chicago Press.

MELCHOR, Oscar H. (2013), *The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 21, OCDE.

MOINGEON, Bertrand; RAMANANTSOA, Bernard (1997), Understanding corporate identity: the French school of thought, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nº 5/6, pp. 383-395.

MORAIS LEITÃO, Maria Manuel (2009), Prefácio, in FONSECA, Fátima, CARAPETO, Carlos, *Governança, Inovação e Tecnologias : O Estado rede e a Administração Pública do Futuro*, Lisboa, Edições Sílabo.

MOREIRA, José (2002), *Ética, Democracia e Estado*, Cascais, Princípia.

MOREIRA, José M., ALVES, André A. (2009), *Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública*, *Revista Enfoques*, Vol. II, Nº 11, pp.11-36.

MOWDAY, Richard T., PORTER, Lyman, STEERS, Richard M. (1982), *Employee-organizational linkages: The psychology of Commitment, Absenteesm and Turnover*, New York: Academic Press.

MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M., PORTER, Lyman (1979), The measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp. 224-247.

MOZZICAFREDDO, Juan (2000), O papel do Cidadão na Administração Pública, in Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, pp.25-34.

MOZZICAFREDDO, Juan, GOMES, João S. (2001), Administração e Política – Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados- Unidos, Oeiras, Celta Editora.

NEGROPONTE, Nicholas (1996), Ser Digital, Lisboa, Caminho.

OLINS, Wally (1989), Corporate identity, London, Thames & Hudson.

OLINS, Wally (2005), A Mar@a, Lisboa, Editorial Verbo.

OLIVEIRA, Evandro (2015), A Comunicação Estratégica em Organizações sem fins lucrativos, in PADAMO, Celma et al, Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização, Lisboa, Escolar Editora, pp. 327-376.

PADAMO, Celma et al (2015), Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização, Lisboa, Escolar Editora.

.

PEREIRA, Orlindo G. (2008), Fundamentos de Comportamento Organizacional, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

PERETTI, J.-M. (2004), Recursos Humanos, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

PETERS, Tom, WATERMAN, Bob (1995), Na Senda da Excelência, 3ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

PINA e CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, CUNHA, Rita Campos e, CARDOSO, Carlos Cabral (2003), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa, Editora RH.

PINA e CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, LOPES, Miguel P., CEITIL, Mário (2008), Organizações Positivas, Lisboa, Edições Sílabo.

PINA e CUNHA, Miguel, REGO, Arménio, GOMES, Jorge F. S., CARDOSO, Carlos C., MARQUES, Carlos A., CUNHA, Rita C. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

POLLITT, Christopher (2014), *Future Trends in European Public Administration and Management: An Outside-In Perspective*, COCOPS – Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future.

PORTER, Lyman, STEERS, Richard M. MOWDAY, Richard T., BOULIAN, Paul V. (1974), Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp.603-609.

PUTNAM, Linda L, PHILLIPS, Nelson, CHAPMAN, Pamela (2006), in CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R., *Handbook of Organization Studies*, Thousand Oaks, CA: Sage.

PUUSA, Ana (2006a), Conducting Research on Organizational Identity, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 11, Nº 2, pp. 24-28.

PUUSA, Ana, TOLVANEN, Ulla (2006b), Organizational Identity and Trust, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 11, Nº 2, pp. 29-33.

QUIVY, Raymondo, CHAMPENHOUDT, Luc Van (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª Edição, Lisboa, Gradiva.

RAMANANTSOA, B., REITTER, R. (1985), *Pouvoir Politique – Au delà de la culture de l'entreprise*. Paris, McGraw Hill.

RAVASI, Davide, SCHULTZ, Majken (2006), Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal*, Vol 49, Nº 3, pp. 433-458.

REGO, Arménio (2007), *Comunicação Pessoal e Organizacional*, 1ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

RIKETTA, Michael (2005), Organizational identification: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 358-384.

ROCHA, J. A. Oliveira (2009), *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Lisboa, INA Editora;

ROCHA, J. A. Oliveira (2000), O Modelo Pós-Burocrático: A reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente, in *Reforma do Estado e Administração Pública Gestonária*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, pp. 37-40.

ROCHA, J.A. Oliveira (2013), Mudança no Estado e mudança da Administração Pública: a história duma disciplina, in MADUREIRA, César, ASECIO, Maria, *Hanbook da Administração Pública* (pp. 75-89), Lisboa, INA Editora.

RUÃO, Teresa (2000), A comunicação de imagem. Um estudo de caso, *Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Cadernos do Noroeste*, vol. 14, nº 1-2.

RUÃO, Teresa (2008), A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade : a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação, Universidade do Minho.

RUÃO, Teresa (2015), Identidade Organizacional, gestão e simbolismo, in PADAMO, Celma et al, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 89-130.

SAINSAULIEU, Renaud (1977), *L'indentité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques

SERUYA, José M. (2009), *Gestão da Identidade Organizacional éPT! A marca interna da Portugal Telecom*, 1ª Edição, Cascais, Príncípia Editora.

SILVA, José O. (2000), O Serviço Público e a construção europeia, in Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, pp. 161-167.

TAJFEL, H., TURNER, J. C. (1979), An integrative theory of intergroup conflict, in AUSTIN W. G., WORCHEL, S.(Eds.), The social psychology of intergroup relations, Brooks/Cole Pub. Co., pp. 33-47.

TOMPKINS, Phillip K. (2005), Organizational Communication as Technical Management: Wernher von Braun's Principles and Practices at the Marshall Space Flight Center, Paper presented at the 2005 MAPLD International Conference Ronald Reagan Building and International Trade Center, Washington, D.C.

TOMPKINS, Phillip K., WANCA-THIBAUT, Maryanne (2001), Organizational Communication, in JABLIN, Fredric, PUTNAM, Linda, The New Handbook of Organizational Communication – Advances in Theory, Research, and Methods, Sage Publications.

VAN REKOM, J. (1997), Deriving an operational measure of corporate identity, European Journal of Marketing, Vol. 31 No. 5/6, pp. 410-422.

VAN REKOM, J. (1998), Corporate Identity, development of the concept and a measurement method, Doctoral Dissertation, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

VAN REKOM, Johan, VAN RIEL, Cees B.M. (2000), Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods, Corporate Reputation Review, Vol 3, Nº 4, pp. 334-350.

VAN Riel, Cees B.M. (1995), Principles of Corporate Communication. Londres, Prentice Hall, pp. 26.

VAN RIEL, Cees B.M., BALMER, John M.T. (1997), Corporate identity: the concept, its measurement and management, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nºs. 5/6, pp. 340-355.

VAN TONDER, CL, LESSING, BC (2003), From identity to organization identity: the evolution of a concept, *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (2), pp. 20-28.

VELOSO, Luísa (2007), *Empresas, Identidades e Processos de Identificação*, Porto, Editora UP.

VILAR, Emílio Távora (2006), *Imagem da Organização*, Lisboa, Quimera.

VILLAFANE, Justo (1998), *Imagem Positiva*, 1ª Edição Língua portuguesa, Lisboa, Edições Sílabo.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. (2007), Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, Nº 2, pp. 177-198.

WESTPHALEN, Marie-Hélène (s/d), *A Comunicação na Empresa*, rés.

WHETTEN, D.A (2006), Albert and Whetten Revised. Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15 No.3, pp. 219-234.

WHETTEN, D.A., LEWIS, D., MISCHER, L. J. (1992), Towards an integrated model of organizational identity and member commitment, Paper presented to the Academy of Management meeting, Las Vegas, USA.

WEBGRAFIA

Agenda Digital (2012), acedido em 17 de setembro de 2015.

<http://portugaldigital.pt/index/>

AMA (2013), Agência para a Modernização Administrativa, acedido em 17 de setembro de 2015.

<http://www.ama.pt/index.php.html>

Banco de Portugal (2015), Programa de Assistência Económica e Financeira, consultado em 17 de Julho de 2015.

<http://www.bportugal.pt/pt->

[pt/estabilidadefinanceira/aestabilidadefinanceirapaef/oprogramaassistenciafinanceira/portugal/Paginas/inicio.aspx](http://www.bportugal.pt/pt-estabilidadefinanceira/aestabilidadefinanceirapaef/oprogramaassistenciafinanceira/portugal/Paginas/inicio.aspx)

DGAEP (2015), Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, acedido em 15 de setembro de 2015.

<http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-aefa-bd311ee64f28>

Instituto de Informática, I.P. (2015), acedido em 15 de setembro de 2015.

<http://www.seg-social.pt/quem-somos2>

Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica (2011), Versão anotada Jornal Público, consultado em 17 de julho de 2015.

<http://www.publico.pt/economia/memorando-da-troika-anotado>

Plano Tecnológico (2005), consultado em 16 de setembro de 2015.

<http://static.publico.pt/docs/politica/planoTecnologico.pdf>

OUTRAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS

CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS (2013), A anatomia da crise: identificar os problemas para construir as alternativas.

DGAEP (2015), Direção Geral da Administração e do Emprego Público, Boletim Estatístico do Emprego Público – BOEP, n.º 12 (nova série).

DGAEP (2015) – Direção Geral da Administração e do Emprego Público, Síntese Estatística do Emprego Público – SIEP, 1º Trimestre 2015.

GOVERNO DE PORTUGAL (2011), Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas TIC, na Administração Pública.

INSTITUTO DE INFORMÁTICA (2016), Balanço Social Analítico 2015.

KPMG (2013), Future State 2030: The global megatrends shaping governments, KPMG International.

OCDE (2013), Portugal: Reforming the State to Promote Growth, in Better Policies Series, OCDE.

PWC-PricewaterhouseCoupers (2013), Future of government, PWC.

UMIC (2003) - Unidade de Missão, Inovação e Conhecimento, *Plano de Acção para o Governo Electrónico*.

ANEXOS

ANEXO 1: Quadro síntese dos Valores identificados na análise de conteúdo

Valores (Indicadores)	Nº de Presenças (Tema)
Competência	30
Orientação para o cliente	27
Compromisso	27
Qualidade / Excelência	26
Controlo	25
Inovação	23
Melhoria Contínua	18
Serviço Público	16
Resultados	14
Preocupação com Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	13
Estratégia	13
Preocupação com Colaboradores	12
Comunicação	11
Confiança	10
Legalidade	8
Responsabilidade	8
Formação / Qualificação	7
Eficácia	6
Qualidade de Serviço	6
Eficiência	5
Liderança	4
Trabalho em Equipa	3
Responsabilidade Social	3
Agilidade	3
Envolvimento	2
Valorização das Pessoas	2
Racionalização	2
Rentabilidade	2
Flexibilidade	2
Justiça	2
Imparcialidade	2
Proporcionalidade	2
Boa-fé	2
Orgulho	1
Imagem	1
Transparência	1
Respeito	1
Igualdade	1
Colaboração	1
Informação	1
Lealdade	1
Integridade	1

ANEXO 2: Valores identificados na análise de conteúdo ao Plano de Atividades de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 1/2)

Indicadores	Tema
Competência	"...gestão de <i>skills</i> e recursos da <i>pool</i> de recursos..."
	"...procurou adequar-se os perfis de competências"
	"...e no desenvolvimento de competências."
	"...competência..."
	"...através do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores..."
Orientação para o cliente	"...necessidades e expectativas dos clientes..."
	"...no âmbito da gestão de clientes com a criação de uma nova unidade orgânica..."
	"...e prestação do serviço junto dos clientes e parceiros..."
Confiança	"...orientação para a Confiança..."
Inovação	"...disponibilização de novos produtos e soluções de tecnologias de informação..."
	"...e Inovação..."
	"...implementação dos processos de inovação..."
Compromisso	"...consciente do elevado nível de compromisso de todos os colaboradores..."
	"...observando os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa..."
	"A atividade do II é orientada pela Política Integrada de Qualidade, Segurança da Informação, Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação (TI) e Responsabilidade Social..."
	"Este compromisso é traduzido..."
	"As políticas para os Sistemas de Gestão da Segurança da Informação, Gestão de Serviços de TI e Responsabilidade Social..."
Preocupação com Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	"...e outras partes interessadas..."
Preocupação com Colaboradores	"...reforça-se a aposta, em 2013, na gestão das pessoas..."
	"...procurou adequar-se os perfis de competências e profissionais às expectativas das pessoas..."
	"...fomentando-se a mobilidade interna..."
Estratégia	"...materializa o alinhamento estratégico..."
	"...resultou de uma reflexão estratégica..."
	"...definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação..."
Comunicação	"...a aposta e renovação na comunicação institucional interna e externa..."
Melhoria Contínua	"...à tendência de melhoria da gestão..."
	"Melhorar continuamente a eficácia do seu Sistema de Gestão Integrado..."
	"Melhoria contínua dos processos e resultados chave;"
	"Monitorização, avaliação e melhoria contínua do desempenho e dos resultados chave..."
Controlo	"...a implementação do novo modelo de contabilidade analítica..."
	"...integração dos vários input para monitorização de serviços..."
	"...Avaliação e monitorização da conformidade e do desempenho..."
	"Monitorização, avaliação e melhoria contínua do desempenho e dos resultados chave..."
Qualidade / Excelência	"...implementação e re-certificação do sistema de gestão de serviços de TI pelo referencial normativo ISO20000:2011..."
	"...um reposicionamento do programa de certificação do II, IP. face ao contexto interno e externo..."
	"...pretende ser uma referência nacional das melhores práticas na conceção, desenvolvimento, implementação e operação de Sistemas de Informação"
	"...com recurso às melhores práticas e tecnologias disponíveis;"

ANEXO 2: Valores identificados na análise de conteúdo ao Plano de Atividades de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 2/2)

Indicadores	Tema
Qualidade de Serviço	"...a resposta célere e eficiente às solicitações..."
	"...reforço da orientação para a prestação de serviços de excelência..."
	"...para dar respostas mais flexíveis..."
	"...dinizador de boas práticas e da prestação de serviços de referência no quadro da AP..."
	"...visando níveis de serviço cada vez mais orientados para a excelência."
Legalidade	"...para a Gestão e Prestação de um Serviço de Excelência..."
	"...legalidade..."
Serviço Público	"...no contexto da evolução da Administração Pública..."
	"...numa lógica transversal à AP..."
	"...enquanto prestador de serviço público..."
	"...rege-se por princípios de dedicação exclusiva ao serviço do interesse público..."
Formação / Qualificação	"...na qualificação das equipas..."
	"...e mantendo a aposta na formação..."
Envolvimento / Proximidade	"...com uma gestão de proximidade..."
Eficiência	"...reforço e extensão da gestão eficiente dos recursos..."
Valorização das Pessoas	"...capacidade, empenho e qualificação com que têm contribuído para a afirmação do Instituto..."
Rentabilidade	"...da prestação de serviços ao setor privado."
	"...com um espectro alargado à esfera privada (disponibilização e rentabilização de aplicações..."
Imagem	"...renovação da marca e identidade do II com a adoção de uma nova imagem..."
Resultados	"...convicção no sucesso..."
	"...concretização dos resultados..."
	"O desempenho do II em 2013..."
Justiça	"...justiça..."
Imparcialidade	"...imparcialidade..."
Responsabilidade	"...definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação..."
	"...garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e atualização tecnológica do MSSS..."
	"...responsabilidade..."
Proporcionalidade	"...proporcionalidade..."
Transparência	"...transparência..."
Boa-fé	"...boa-fé."

ANEXO 3: Valores identificados na análise de conteúdo ao Relatório de Atividades de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 1/3)

Indicadores	Tema
Competência	"são pessoas – as nossas pessoas – que concebem, analisam, desenvolvem e mantêm todos estes sistemas em funcionamento."
	"Sem elas[as nossas pessoas], as máquinas não funcionam."
	"...numa estratégia de desenvolvimento de competências individuais e coletivas."
	"Disponibilizar soluções adequadas..."
	"...em soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação..."
	"Competência"
	"...disponibilização de soluções..."
	"...e competência organizacionais"
	"competência"
Orientação para o cliente	"...prosseguir em 2013 o seu já histórico percurso de prestação de serviços aos seus clientes"
	"...O Instituto passou a dispor no seu organigrama de um novo departamento totalmente vocacionado para os clientes..."
	"...de forma a gerir de uma forma mais precisa e dedicada todo o relacionamento com os organismos que utilizam os nossos serviços e soluções."
	"...poder melhorar a qualidade de serviço prestado aos utilizadores e aos cidadãos e empresas..."
	"...o permanente fito deste Instituto de que a tecnologia é apenas um meio – importante, é certo – para melhorar e facilitar a vida das pessoas que lidam com os nossos sistemas."
	"...a prestação de serviços e disponibilização de produtos de tecnologias de informação para um espectro mais alargado de clientes."
	"...que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes..."
Liderança	"...soluções que correspondam às expectativas..."
	"Ser líder da Administração Pública..."
Confiança	"Confiança e..."
	"Confiança"
Inovação	"...promovendo uma relação de confiança..."
	"...a introdução de medidas importantes quer do ponto de vista organizacional quer do ponto de vista tecnológico."
	"...o Instituto atualizou-se tecnologicamente..."
	"...continuaremos a construir o futuro..."
	"...e Inovação."
	"Inovação"
	"...promover a inovação..."
	"Processos para a Excelência e Inovação"
Compromisso	"...promovendo a agilidade organizacional e a inovação..."
	"A atividade do Instituto de Informática é orientada pela Política do Sistema de Gestão Integrado..."
	"Esta Política é suportada em seis princípios:"
	"O Instituto de Informática compromete-se a definir..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a melhorar..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a prestar um serviço..."
	"Compromete-se ainda em implementar..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a cumprir..."
Preocupação com Partes Interessadas (Stakeholders)	"...compromisso ético..."
	"...dos nossos fornecedores e dos nossos clientes."
	"Partes Interessadas"
	"...criar valor para as Partes Interessadas..."
Preocupação com Colaboradores	"...com as Partes Interessadas, internas e externas..."
	"Aprofundámos também as nossas práticas de conciliação da vida profissional com a vida familiar."
	"Pessoas"
Trabalho em Equipa	"O Instituto de Informática" apoia, de forma contínua, desenvolvimento das competências das suas pessoas de modo a incrementar a motivação..."
	"...potenciar a eficácia do trabalho em equipa..."

ANEXO 3: Valores identificados na análise de conteúdo ao Relatório de Atividades de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 2/3)

Indicadores	Tema
Estratégia	"...de modo a implementar as estratégias definidas..."
	"O desdobramento dos objetivos estratégicos até ao nível operacional..."
	"Para assegurar o necessário alinhamento estratégico..."
	"...de acordo com os objetivos estratégicos plurianuais..."
	"...coerência entre as iniciativas operacionais (objetivos e projetos) e a estratégia do Instituto de Informática."
Comunicação	"Comunicação"
	"...definir, implementar, rever e melhorar, de forma sistemática, os processos e ações de comunicação..."
	"...de modo a garantir a eficácia de uma comunicação integrada..."
	"...mantivemos a nossa política de proximidade, com reuniões regulares..."
Melhoria Contínua	"Melhoria Contínua"
	"...a melhorar continuamente..."
	"...introduzindo as melhorias necessárias."
Eficácia	"a eficácia e competência organizacionais..."
Controlo	"...introdução de novas ferramentas de controlo de gestão ao nível dos projetos e ao nível financeiro, cruzando e analisando a informação de forma analítica."
	"...verificando a conformidade dos processos existentes..."
	"...monitorizando os resultados chave..."
	"...avaliando o valor das soluções que disponibiliza..."
	"...práticas sustentáveis..."
	"Para um controlo de gestão eficaz..."
	"...está implementado o processo de monitorização periódica do desempenho..."
	"...reporte regular dos níveis de desempenho alcançados..."
	"Monitorização periódica do grau de execução do Plano de Atividades..."
	"O sistema de avaliação de desempenho organizacional..."
	"...analisado e medido segundo as quatro perspetivas adequadas à atividade do Instituto..."
	"...os objetivos operacionais e respetivos indicadores..."
Qualidade / Excelência	"Processos para a Excelência..."
	"...prestar um serviço de excelência..."
	"...implementar e partilhar as boas práticas..."
	"...com recurso aos melhores referenciais e tecnologias disponíveis."
	"qualidade"
Responsabilidade Social	"...e responsabilidade social..."
Agilidade	"...promovendo a agilidade organizacional..."

ANEXO 3: Valores identificados na análise de conteúdo ao Relatório de Atividades de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 3/3)

Indicadores	Tema
Legalidade	"Requisitos Legais"
	"...cumprir todos os requisitos legais, regulamentares, estatutários, normativos e de anti-corrupção..."
	"legalidade"
Orientação para Resultados	"...também se procura desenvolver novas parcerias tanto no setor público como no privado de forma a potenciar o nosso portfolio."
	"...permitindo uma nova estratégia para novos objetivos..."
	"...o balanço do ano tem de ser positivo..."
	"...a concretização da generalidade das metas definidas..."
	"Estes bons resultados..."
	"A Gestão por Objetivos adotada no Instituto de Informática..."
	"...a orientação para resultados..."
	"...cada um dos objetivos fixados."
Serviço Público	"...visando o serviço prestado a cidadãos e empresas."
	"...devemos fixar os nossos esforços no sentido de proporcionar uma maior proximidade, disponibilidade e fiabilidade, incrementando a experiência e confiança nos contactos com a Segurança Social e Emprego."
Formação / Qualificação	"... aumentámos o número de participações, o número de horas e o número de ações de formação..."
Envolvimento	"...envolvendo todos os trabalhadores nos assuntos chave da organização."
Eficiência	"2013 foi igualmente um ano de melhoria na racionalização das nossas atividades..."
Valorização das Pessoas	"...com o compromisso, a motivação, o empenho e a coesão de todas as nossas pessoas..."
Orgulho	"Com orgulho na nossa história..."
Responsabilidade	"...cumprimento da sua missão organizacional..."
	"responsabilidade"
Justiça	"justiça"
Imparcialidade	"imparcialidade"
Igualdade	"igualdade"
Proporcionalidade	"proporcionalidade"
Colaboração	"colaboração"
Boa fé	"boa fé"
Informação	"informação"
Lealdade	"lealdade"
Integridade	"integridade"

ANEXO 4: Valores identificados na análise de conteúdo ao Relatório de Gestão de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 1/2)

Indicadores	Tema
Competência	"Disponibilizar soluções adequadas..."
	"...em soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação..."
	"Competência"
	"...disponibilização de soluções..."
	"...e competência organizacionais"
Orientação para o cliente	"Melhorar a satisfação dos Utilizadores..."
	"...que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes..."
	"...soluções que correspondam às expectativas..."
Liderança	"Ser Líder da Administração Pública..."
Confiança	"Confiança"
	"...promovendo uma relação de confiança..."
Inovação	"Inovação"
	"Processos para a Excelência e Inovação"
	"...promovendo a agilidade organizacional e a inovação..."
Compromisso	"A atividade do Instituto de Informática é orientada pela Política do Sistema de Gestão Integrado..."
	"Esta Política é suportada em seis princípios:"
	"O Instituto de Informática compromete-se a definir..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a melhorar..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a prestar um serviço..."
	"Compromete-se ainda em implementar..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a cumprir..."
Preocupação com Partes Interessadas (Stakeholders)	"Partes Interessadas"
	"...criar valor para as Partes Interessadas..."
	"...com as Partes Interessadas, internas e externas..."
Preocupação com Colaboradores	"Pessoas"
	"O Instituto de Informática" apoia, de forma contínua, desenvolvimento das competências das suas pessoas de modo a incrementar a motivação..."
Trabalho em Equipa	"...potenciar a eficácia do trabalho em equipa..."
	"...de modo a implementar as estratégias definidas..."
Estratégia	"As linhas estratégicas e fatores críticos para o sucesso do cumprimento da missão do Instituto de Informática..."

ANEXO 4: Valores identificados na análise de conteúdo ao Relatório de Gestão de 2013 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 2/2)

Indicadores	Tema
Comunicação	"Comunicação"
	"...definir, implementar, rever e melhorar, de forma sistemática, os processos e ações de comunicação..."
	"...de modo a garantir a eficácia de uma comunicação integrada..."
Melhoria Contínua	"Melhoria Contínua"
	"...a melhorar continuamente..."
	"...introduzindo as melhorias necessárias."
Eficácia	"Melhorar o desempenho dos seus Colaboradores..."
	"a eficácia e competência organizacionais..."
	"Melhorar a eficácia..."
Controlo / Monitorização	"...verificando a conformidade dos processos existentes..."
	"...monitorizando os resultados chave..."
	"...avaliando o valor das soluções que disponibiliza..."
	"...práticas sustentáveis..."
Qualidade / Excelência	"...de excelência..."
	"Processos para a Excelência..."
	"...prestar um serviço de excelência..."
	"...implementar e partilhar as boas práticas..."
	"...com recurso aos melhores referenciais e tecnologias disponíveis."
	"Consolidar a qualidade, a usabilidade e o contributo corporativo dos sistemas de informação..."
	"...com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados;"
Responsabilidade Social	"...e responsabilidade social..."
Agilidade	"...promovendo a agilidade organizacional..."
Legalidade	"Requisitos Legais"
	"...cumprir todos os requisitos legais, regulamentares, estatutários, normativos e de anti-corrupção..."
Serviço Público	"...visando o serviço prestado a cidadãos e empresas."
	"...a prestação de um serviço público..."
Formação / Qualificação	"...desenvolvimento das suas capacidades de aprendizagem e inovação."
Eficiência	"...e eficiência dos processos internos do Instituto de Informática..."

ANEXO 5: Valores identificados na análise de conteúdo ao Plano de Atividades de 2014 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 1/3)

Indicadores	Tema
Competência	"...tendo em vista dotar o Instituto de pessoas, em número e perfis de competências adequados..."
	"Disponibilizar soluções adequadas..."
	"...em soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação..."
	"Competência"
	"...disponibilização de soluções..."
	"...e competência organizacionais"
Orientação para o cliente	"...o ambiente envolvente em termos de clientes..."
	"...O foco nas pessoas – utilizadores internos e de clientes, cidadãos e empresas – será incrementado..."
	"...o que contribuirá para uma maior sistematização de iniciativas e de políticas com os clientes e parceiros..."
	"...numa visão transversal e integrada do cliente..."
	"...no reforço das competências de gestão do cliente..."
	"Melhorar a satisfação dos Utilizadores..."
	"...que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes..."
Liderança	"...soluções que correspondam às expetativas..."
	"Ser líder da Administração Pública..."
Confiança	"Confiança e..."
	"Confiança"
	"...promovendo uma relação de confiança..."
Inovação	"O próximo ano verá assim um novo paradigma tecnológico..."
	"Como exemplo deste novo paradigma..."
	"...disponibilização de novos produtos e soluções de tecnologias de informação..."
	"...e Inovação."
	"Inovação"
	"Processos para a Excelência e Inovação"
	"...promovendo a agilidade organizacional e a inovação."
Compromisso	"A Atividade do Instituto de Informática é orientada pela Política do Sistema de Gestão Integrado..."
	"Esta Política é suportada em seis princípios:"
	"O Instituto de Informática compromete-se a definir..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a melhorar..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a prestar um serviço..."
	"Compromete-se ainda em implementar..."
	"O Instituto de Informática compromete-se a cumprir..."

ANEXO 5: Valores identificados na análise de conteúdo ao Plano de Atividades de 2014 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 2/3)

Indicadores	Tema
Preocupação com Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	"...no âmbito das orientações da Tutela..."
	"...expectativas das partes interessadas..."
	"Partes Interessadas"
	"...criar valor para as Partes Interessadas..."
	"...com as Partes Interessadas, internas e externas..."
Preocupação com Colaboradores	"Reforça-se também o investimento em 2014 na gestão das pessoas..."
	"Pessoas"
Trabalho em Equipa	"O Instituto de Informática" apoia, de forma contínua, desenvolvimento das competências das suas pessoas de modo a incrementar a motivação..."
	"...potenciar a eficácia do trabalho em equipa..."
Estratégia	"...materializar através de iniciativas concretas a estratégia do Instituto de Informática..."
	"...de modo a implementar as estratégias definidas..."
	"As linhas estratégicas e fatores críticos para o sucesso do cumprimento da missão do Instituto de Informática..."
Comunicação	"Comunicação"
	"...definir, implementar, rever e melhorar, de forma sistemática, os processos e ações de comunicação..."
	"...de modo a garantir a eficácia de uma comunicação integrada..."
Melhoria Contínua	"Melhoria Contínua"
	"...a melhorar continuamente..."
	"...introduzindo as melhorias necessárias..."
	"...à identificação de melhorias..."
	"Melhorar o desempenho dos seus Colaboradores..."
	"...com vista à melhoria da qualidade dos serviços prestados;"
Eficácia	"...otimização dos processos de trabalho..."
	"a eficácia e competência organizacionais..."
	"Melhorar a eficácia..."
Controlo / Monitorização	"No âmbito do controlo de gestão, será dada continuidade à implementação de um sistema de análise analítica para os projetos..."
	"...verificando a conformidade dos processos existentes..."
	"...monitorizando os resultados chave..."
	"...avaliando o valor das soluções que disponibiliza..."
	"...práticas sustentáveis..."

ANEXO 5: Valores identificados na análise de conteúdo ao Plano de Atividades de 2014 do Instituto de Informática, I.P. (Parte 3/3)

Indicadores	Tema
Qualidade / Excelência	"...orientar esforços para reforçar a prestação de serviços de excelência..."
	"Prosseguem igualmente os esforços para manutenção do reconhecimento no âmbito do modelo de excelência da European Foundation For Quality Management (EFQM)..."
	"...dos referenciais normativos nacionais e internacionais aplicáveis ao sistema de gestão integrado do Instituto..."
	"...de excelência..."
	"Processos para a Excelência..."
	"...prestar um serviço de excelência..."
	"...implementar e partilhar as boas práticas..."
	"...com recurso aos melhores referenciais e tecnologias disponíveis."
Responsabilidade Social	"Consolidar a qualidade, a usabilidade e o contributo corporativo dos sistemas de informação..."
	"...e responsabilidade social..."
Agilidade	"...promovendo a agilidade organizacional..."
Legalidade	"Requisitos Legais"
	"...cumprir todos os requisitos legais, regulamentares, estatutários, normativos e de anti-corrupção..."
Serviço Público	"...visando o serviço prestado a cidadãos e empresas."
	"...a prestação de um serviço público..."
	"...por forma a melhorar e facilitar o seu relacionamento com a Segurança Social e Emprego..."
	"...Este alinhamento estratégico e transversal com a concretização dos objetivos comuns à Administração Pública..."
	"...que pretende marcar uma nova visão no relacionamento da Segurança Social com os cidadãos e as empresas."
Formação / Qualificação	"...na qualificação das equipas..."
	"...incrementar as qualificações internas..."
	"...desenvolvimento das suas capacidades de aprendizagem e inovação."
Eficiência	"...e eficiência dos processos internos do Instituto de Informática..."
Racionalização	"...na senda da racionalização e otimização da gestão de recursos: humanos, técnicos e financeiros."
	"...racionalizando simultaneamente os custos."

ANEXO 6: Valores identificados na análise de conteúdo à apresentação "Como as TIC do MESS contribuem para melhorar a vida dos cidadãos e empresas"

Indicadores	Tema
Competência	"Disponibilizar soluções adequadas..."
Orientação para o cliente	"...que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes..."
Serviço Público	"...visando o serviço prestado a cidadãos e empresas."
Responsabilidade	"...definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação..."

**ANEXO 7: Valores identificados na análise de conteúdo à apresentação
"Conferência BPM Lisbon 2014"**

Indicadores	Tema
Competência	"As nossas competências"
Orientação para o cliente	"Trabalhamos diariamente com o propósito de satisfazer as necessidades e expetativas dos nossos clientes..." "Informamos, formamos e envolvemos o cliente..."
Serviço Público	"Contribuímos para melhorar a qualidade do serviço público"
Responsabilidade	"...definimos políticas e estratégias de Tecnologias de Informação e Comunicação..." "...e responsabilização."

ANEXO 8: Valores identificados na análise de conteúdo à Página Eletrónica do Instituto de Informática, I.P. (acesso em 15 de setembro de 2015)

Indicadores	Tema
Competência	"Disponibilizar soluções adequadas..."
	"...em soluções de Tecnologias de Informação e Comunicação..."
	"Competência"
Orientação para o cliente	"...que satisfaçam as necessidades de Tecnologias de Informação e Comunicação dos clientes..."
	"...e para a satisfação das necessidades dos clientes..."
Liderança	"Ser líder da Administração Pública..."
Confiança	"Confiança"
Inovação	"Inovação"
	"...mecanismos de gestão flexíveis e inovadores..."
Preocupação com Colaboradores	"...para a satisfação das necessidades dos clientes e dos colaboradores..."
Melhoria Contínua	"...na melhoria contínua dos seus processos..."
Qualidade / Excelência	"Este esforço tem vindo a ser reconhecido através das diversas certificações, quer do sistema de gestão da qualidade, quer do sistema de gestão de informação do Instituto."
Serviço Público	"...visando o serviço prestado a cidadãos e empresas."
Eficiência	"...para uma maior eficiência..."
Flexibilidade	"O II,I.P. tem adotado mecanismos de gestão flexíveis e..."
	"...o II,I.P. tem vindo a eliminar a rigidez na sua estrutura..."
Resultados	"...cujos resultados são orientados..."
	"...com vista à produção dos resultados..."
	"...que concretizam a missão do Instituto."

ANEXO 9: Questionário de percepção da Identidade do Instituto de Informática e da Identificação com a Administração Pública

Este questionário pretende saber a sua opinião sobre os valores mais comunicados pelo Instituto de Informática e sobre a sua identificação com a Administração Pública.

Dirige-se a todos os colaboradores do Instituto de Informática e insere-se na realização de um estudo académico sobre Comunicação Integrada.

É garantido o sigilo e o anonimato de todas as respostas.

O tempo médio de resposta ao questionário é de aproximadamente 10 minutos e poderá fazê-lo até dia 31/03/2016.

Agradeço a sua disponibilidade, pois a sua colaboração é muito importante para os resultados deste estudo.

Secção I - Identidade do Instituto de Informática

1. O Instituto de Informática é uma instituição de confiança.
2. Uma das principais qualidades do Instituto de Informática é a sua competência.
3. O Instituto de Informática promove a inovação.
4. O Instituto de Informática desenvolve a sua atividade focado nos destinatários dos seus produtos e serviços.
5. O Instituto de Informática presta um serviço de excelência.
6. O Instituto de Informática preocupa-se com a monitorização de processos, desempenhos e resultados.
7. O Instituto de Informática valoriza os seus colaboradores.

Secção II - Identificação com a Administração Pública

1. Os atributos que me definem pessoalmente são semelhantes aos atributos que são usados para definir a imagem da Administração Pública.
2. Gosto de exercer funções em representação da Administração Pública.
3. Considero que a imagem que os cidadãos têm da Administração Pública é muito positiva.

4. Procuro sempre prestar a melhor colaboração a outros membros de organismos da Administração Pública.
5. Em prol da Administração Pública frequentemente tenho comportamentos que vão além da esfera das minhas obrigações profissionais.
6. Tenho muito interesse em saber o que os outros pensam sobre a Administração Pública.
7. Quando falo sobre a Administração Pública, habitualmente digo “nós” em vez de “eles”.

Secção III - Dados de caracterização

1. Antiguidade no Instituto de Informática
 - < 5 anos
 - 5 a 9 anos
 - 10 a 14 anos
 - 14 anos
2. Local de Trabalho
 - Na sede do Instituto
 - Noutra localização
3. Idade
 - 18 – 29 anos
 - 30 – 39 anos
 - 40 – 49 anos
 - 50 – 59 anos
 - = > 60 anos
4. Género
 - Masculino
 - Feminino
5. Carreira / Função
 - Dirigente
 - Técnico / Técnico Superior / Apoio Técnico / Assessoria
 - Assistente Técnico / Técnico Administrativo